

PALVELUKUILUANALYYSI ASIAKASYMMÄRRYKSEN KASVATTAJANA

Case: Yritys X

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma
Opinnäytetyö, ylempi AMK
syksy 2011
Jaana Yli-Kujala

Lahden ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

YLI-KUJALA, JAANA: Palvelukuiluanalyysi asiakasymmärryksen kasvattajana

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen opinnäytetyö, 70 sivua, 9 liitesivua.
Syksy 2011

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa, millaisia eroja voidaan tunnistaa asiakkaiden odotusten ja palvelutoteutumien välillä, sekä sitä millaiset asiat tuottavat asiakkaalle arvoa. Tutkimuksen kohteena on palveluita tuottava jakeluyritys. Tutkittava suhde on päämiehen ja jakelijan välinen asiakkuus, jossa päämies ostaa palvelukokonaisuuksia jakelijalta. Tutkimus perustuu ajatukseen, että kartoittamalla paremmin asiakkaiden tarpeet ja odotukset voidaan tuottaa asiakkaalle parempaa arvoa, sekä kasvattaa asiakasymmärrystä yrityksen sisällä. Tutkimustarve on kasvanut kohdeyrityksen kasvun hallinnan myötä ja tuloksien avulla tullaan kehittämään yrityksen palvelutoimintaa, sekä tuetaan kilpailukykyä.

Kartoituksen näkökulma liitettiin asiakaslähtöisen liiketoimintamallin, asiakasymmärryksen sekä palvelujen laadun tutkimukseen. Palvelujen laadun poikkeamien tutkimisen avuksi valittiin palvelukuiluanalyysi. Empiirinen osuus tehtiin tutkimuskyselynä, joka lähetettiin asiakkaille määritellyissä kategorioissa. Analysoinnin pohjaa laajennettiin haastatteleamalla yrityksen asiakashankinnasta vastaavia henkilöitä, sekä havainnoimalla asiakaskohtaamisia. Aineiston analyysissä käytettiin laadullisia ja määrällisiä menetelmiä. Johtopäätökset muodostettiin kyselytutkimuksen, haastattelujen sekä havainnoinnin pohjalta.

Tutkimuksen tuloksista havaittiin, että päämiehet olivat yleisesti ottaen tyytyväisiä jakelijan tuottamiin palveluihin. Kuitenkin varsin suuriakin eroja esiintyi eri päämiesten ja palveluiden kesken. Merkittävimpiä palvelukuiluja esiintyi päämiehen toimintatapojen ymmärryksessä, raportoinnissa sekä henkilöresursseissa. Kuilujen poistamiseksi tehtiin kartoituksen pohjalta kehittämis ehdotus. Jakelijan ja päämiehen suhde todettiin olevan intensiivinen ja partnership tyyppinen, johon positiivista arvoa tuovat luottamus, hyvä kommunikaatio, ymmärrys asiakkaan toimintatavoista sekä myynnin kehittyminen suunnitellusti. Näiden asioiden varmistamiseksi on suhteen alku kriittinen ajanjakso.

Avainsanat: asiakkuus, palvelun laatu, asiakasarvo, asiakaslähtöisyys

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

YLI-KUJALA, JAANA: Increasing Customer Insight with Gaps Model of Service Quality

Master's Thesis, 70 pages, 9 appendices

Autumn 2011

ABSTRACT

The aim of this thesis is to study the discrepancies between the actual and promised service, and what issues bring value to customers in a service relationship. The target group of the study is a distributor which offers services to customers called principals. The study concentrates on this distributor-principal relationship. The research focus is mainly on service assortment and communication. The study is based on the idea where you are able to deliver better service value and increase the customer insight when you know the customer better. The purpose is partly to develop services and partly secure competitive advantage.

The theoretical part was attached to the framework based on a customer-oriented business model and customer insight and service quality research. For finding out the discrepancies between the actual and promised service, the gaps model of service quality was chosen. The study was conducted as a qualitative case study. The empirical part of the study was conducted as a survey towards principals in defined categories. Interviews and observations were used as additional methods. Interviews were conducted among the distributor's personnel, who are responsible for new business development. The results and analysis were derived from the survey, interviews and observations.

As a result, it was discovered that gaps existed between the promised and actual service. The gaps differed between principals and categories. The biggest gaps were found on the level of principal insight, quality of reporting and amount and availability of personnel resources. Based on the study, a development proposal was created.

The relationship between the principal and distributor had an intensive partnership nature. In the relationship, positive value was created via trust, good communication, understanding the principal's way of working and expected sales development. The critical moment for maximizing these expectations is the start of the relationship.

Key words: customer insight, service quality, customer value, customer orientation

SISÄLLYS

KUVIOT

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tavoitteet, tutkimuskysymys ja rajaukset	3
1.3	Tutkimuksen tietoperusta	5
1.4	Tutkimusstrategia	6
1.5	Opinnäytetyön rakenne	7
1.6	Keskeisten käsitteiden ja lyhenteiden määrittely	8
2	PÄÄMIESEDUSTUS LIIKETOIMINTAMALLINA	11
2.1	Toimialan esittely	11
2.2	Kohdeyrityksen esittely	12
2.3	Toimintalogiikka	13
2.4	Agenttiteoria ja agenttiongelmia	14
3	ASIAKASLÄHTÖISYYS PALVELULIIKETOIMINNASSA	16
3.1	Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli	16
3.1.1	Palvelu tuotteena	17
3.1.2	Asiakaslähtöisyys asiakassuhteissa	19
3.1.3	Asiakasarvo ja kannattavuus	20
3.1.4	Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnassa	24
3.2	Asiakkuuden hallinta ja rooli palveluliiketoiminnassa	26
3.2.1	Palvelutarjooman arviointi ja kehittäminen	26
3.2.2	Palvelun hinnoittelu	27
3.2.3	Palvelun konkretisointi	28
3.2.4	Asiakkuusryhmät, verkostoituminen ja kumppanuudet	30
3.3	Palvelun laatu ja palvelukuilut	33
3.3.1	Customer gap	36
3.3.2	Listening gap	36
3.3.3	Service design and standards gap	37
3.3.4	Service performance gap	37
3.3.5	Communication gap	38
4	CASE: PALVELUKUILUJEN TUNNISTAMINEN ASIAKKUUKSIS	39
4.1	Tutkimuksen kuvaus	40

4.2	Tutkittavat teemat ja haastatellut henkilöt	41
4.3	Aineiston muodostuminen ja analysointi	41
4.4	Käytetyt menetelmät ja tutkimuksen toteutus	42
4.5	Kyselytutkimuksen tulokset	45
4.5.1	Vastaajien taustatiedot	46
4.5.2	Palvelutarjooma	48
4.5.3	Palveluodotukset	51
4.6	Haastattelututkimuksen tulokset	56
4.7	Yhteenveto kysely- ja haastattelututkimuksen tuloksista	60
5	TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	64
5.1	Tutkimuksen suorittaminen	64
5.2	Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset	65
5.3	Työn toteutumisen pohdinta	69
	LÄHTEET	71
	LIITTEET	75

KUVIOT

KUVIO 1	Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli
KUVIO 2	Kohdeyrityksen asema arvoketjussa
KUVIO 3	Opinnäytetyön rakenne
KUVIO 4	Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin rakenne
KUVIO 5	Asiakassuhteen muodostumisen tekijöitä
KUVIO 6	Kokonaisvaltainen johtaminen
KUVIO 7	Asiakkuuksien kolmiyhteys
KUVIO 8	Keskeiset taidot ja toimet palvelujen myynnissä
KUVIO 9	Laajennettu palvelutarjooma
KUVIO 10	Palvelukuilu
KUVIO 11	Palvelukuilujen analysointimalli
KUVIO 12	Yrityksen liikevaihdon suuruus
KUVIO 13	Yritysten edustamat kategoriat
KUVIO 14	Yhteistyösuhteen pituus
KUVIO 15	Palvelun laadun keskiarvot palvelukokonaisuuksittain
KUVIO 16	Positiivista arvoa tuottavat asiat
KUVIO 17	Negatiivista arvoa tuottavat asiat
KUVIO 18	Osaamisen nykytila suhteessa toivottuun tilaan
KUVIO19	Palvelukokonaisuuksien arviot

1 JOHDANTO

Palvelujen osuus Suomen bruttokansantuotteesta on kasvanut tasaisesti viimeisten vuosikymmenien aikana ja sama kehitys on näkyvissä myös muissa Euroopan maissa. Vuonna 2010 palvelujen osuus Suomessa oli 68,5 % bruttokansantuotteesta. Kauppa osana palvelukokonaisuutta muodosti tästä 9,9 % osuuden. (Tilastokeskus 2011). Palveluyritykselle laadusta on tullut merkittävä kilpailukeino erottautua kilpailijoistaan ja saada kehittyvä jalansija markkinoilla. Etenkin aineetomia palveluita myyvät yritykset panostavat entistä enemmän palvelunsa laatuun.

Yritys, joka toimii päivittäistavaroiden jakelijana ja asiantuntijapalvelujen tarjoajana, on tulevaisuudessa kiristyvän kilpailun myötä yhä suurempien haasteiden edessä. Toimialan myymälämäärä on pudonnut 80-luvulta puoleen, toimintamalli on muuttunut entistä ketjumaisemmaksi, hankinnat ovat keskittyneet muutamalle suurelle toimijalle siten kiristäen kilpailua toimittajien välillä. Kaupan ketjurakenteet ovat lisäksi muuttuneet niin, että kolme suurinta ryhmittymää muodostivat 87,6 % päivittäistavarakaupan arvosta vuonna 2009 (PTY:n raportti 2010, 16).

Päivittäistavarakauppa ry:n raportista ”Pk-yritykset kaupan yhteistyökumppaneina” (2007) nousee kaksi laatustrategian teemaa koskien tulevaisuuden kilpailukentän toimintaedellytyksiä. Laatustrategian teemat käsittelevät elintarvikeketjun osapuolten välistä yhteistyön kehittämistä sekä jakelijan kykyä vastata elintarvikeketjun kasvaneisiin vaatimuksiin. Jakelijalle näiden kysymysten ratkaiseminen on erityisen haasteellista, koska sen on ensiksikin osattava kehittää omaa toimintaansa vaatimusten mukaisesti ja sen lisäksi osattava viestiä toimintaedellytyksien muutoksista edelleen päämiehelle, jonka on myös pystyttävä integroimaan muutostarpeet omaan toimintaansa. Muutos arvoketjun lopussa aiheuttaa siten ketjureaktion koko arvoketjussa.

1.1 Tutkimuksen tausta

Suomen päivittäistavaratoimiala on tavarantoimittajan näkökulmasta erittäin kilpailtu ala, jossa tavarantoimittajilta edellytetään erityisesti toiminnan tehokkuutta

ja toimitusvarmuutta. Yritysten tulee kehittää prosessejaan jatkuvasti ja siten vahvistaa tulevaisuuden toimintaedellytyksiä. Olennainen kehittämisen väline on asiakkuustieto ja sen hyödyntäminen arvoketjussa.

Asiantuntijapalvelujen kehittämistä on käsitelty kirjallisuudessa ja siitä on tehty useita tutkimuksia monesta eri näkökulmasta. Kuitenkin asiantuntijaorganisaation palvelujen kehittämisestä B-2-B (business-to-business) näkökulmasta löytyy vähän materiaalia ja erityisesti sellaista, joka käsittelee päämiehen ja jakelijan välistä suhdetta. Tästä syystä tämän tutkimuksen aineistoon on pyritty keräämään yleispätevää materiaalia. Aineiston päämiesnäkökulman vähäisyydellä ei mielestäni ole ollut merkittävää vaikutusta aineiston pätevyYTEEN, sillä jakelijan ja päämiehen välinen asiakassuhde ei perusrakenteiltaan merkittävästi poikkea asiakassuhteista yleisesti. Aineistosta on poimittu niitä lähteitä, joiden sovellettavuus tässä kontekstissa olisi mahdollisimman hyvä. Tästä lähtökohdasta tarkasteltuna aihealue on kasvattanut tutkimisen mielenkiintoisuutta ja arvoa tutkijan silmissä.

Päämiesedustuksessa on kysymys sopimukseen perustuvasta liiketoimintasuhdesta, jossa yritys solmii sopimuksen yhteistyökumppanin eli päämiehen kanssa tuote-edustuksesta ja/tai jakelusta. Suhteessa käytettäviä yhteistyömalleja on erilaisia riippuen toimialasta, toiminnan laajuudesta sekä muista sopimusosapuolien haluamista yksityiskohdista. Asiat sovitaan ja kirjataan yleensä molempia osapuolia sitovaan yhteistyösopimukseen. Tässä työssä päämiesedustuksen osapuolista käytetään termejä päämies ja jakelija. Liiketoimintamalli on varsin yleinen merkituotteissa etenkin käyttötavara- ja erikoiskaupan sektorilla. Yleisesti ottaen päämiehillä ei ole omaa pysyvää edustustoa Suomessa, joten kontaktipinta mahdollisiin asiakkaisiin on usein hyvin ohut. Arvoverkoston kompleksisuudesta johtuen, korostuu jakelijan toimialaymmärrys sekä kokonaisvaltainen kommunikaatio verkostossa tapahtuvista muutoksista (Timonen & Ylitalo 2007, 505).

Kohdeyrityksen tavoitteena on kasvaa johtavaksi toimijaksi omalla toimialueellaan. Kasvua voidaan saavuttaa joko asiakkuuksia lisäämällä tai olemassa olevien asiakkuuksien paremmalla hyödyntämisellä. Johnson & Selnes (2004) kannustavat artikkelissaan olemassa olevien asiakkuuksien parempaan hyödyntämiseen, koska tämä on yleensä kannattavampaa yritykselle kuin uusasiakashan-

kinta. Kohdeyrityksen kasvu on viime vuosina perustunut kuitenkin uusia-
kashankintaan ja kasvun hallinta on ollut haasteellista. On huomattu, että pää-
miesten tarpeiden tarkempi kartoitus auttaisi uusien päämiesten haltuunotto-
sessissa. Havainto on vaikuttanut myös tämän opinnäytetön alullepanoon.

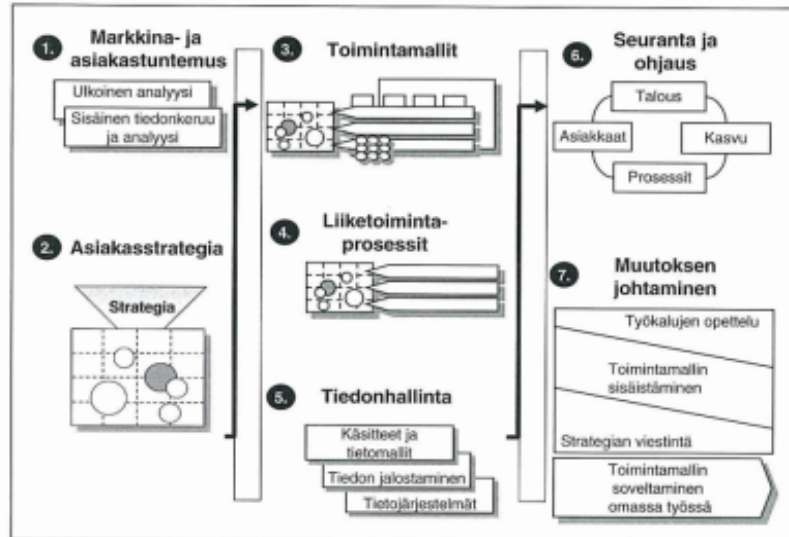
Tutkimuksesta saatavia tuloksia on mahdollista hyödyntää konsernin sisäryrityk-
sissä, joissa on usein samankaltainen toimintamalli ja yhteisiä asiakkuuksia. Koh-
deyrityksen lisäksi toisella toimialalla toimivat yritykset, joilla on päämiesedus-
tuksia voivat saada inspiraatiota tuloksista, sillä tulosten hyödynnettävyys ei mie-
lestäni ole toimialasidonnaista.

1.2 Tavoitteet, tutkimuskysymys ja rajaukset

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa millaisia eroja voidaan tunnistaa jakeli-
jan tuottamien palvelujen ja päämiesten palveluodotusten välillä sekä millaiset
asiat tuottavat päämiehille arvoa. Tutkimustuloksia hyödynnetään päämiehille
tarjottavien palvelukokonaisuuksien kehittämistyössä. Tutkimuksen kohteena on
päämiehen ja jakelijan välinen liike- ja asiakassuhde B-2-B kontekstissa, jossa
jakelija markkinoi palvelujaan päämiehelle ja päämies ostaa niitä. Asiat kirjataan
yhteistyön alussa sopimukseen, jossa määritellään asiakkuuden molemminpuoliset
ehdot. Asiakkuuden ulottuvuuksia tarkastellaan laaja-alaisesti, mutta päähuomio
kohdistuu palvelutarjoamaan sekä kommunikaatioon.

Yrityksen kokonaistavoitteena on uudistaa ja kehittää palveluliiketoimintaansa
niin, että päämiehen saama hyöty maksimoituu ja kohdeyrityksen laatu, tuotta-
vuus sekä kannattavuus paranevat. Tämä opinnäytetyö toimii tavoitetilan osapro-
jektina siten, että sillä halutaan selvittää päämiehen arvontuotantoa kasvattavia ja
vähentäviä tekijöitä ja tuoda näkyviksi mahdollisia palvelukuiluja. Opinnäytetyö
kytkeytyy siten kokonaistavoitteisiin kehitettävien osa-alueiden kautta.

Opinnäytetyön tietoperustan kehykseksi valitsin Jukka Ala-Mutkan ja Erkki Talvelan kehittämän vesiputousmallin, jonka avulla voidaan kehittää asiakaslähtöistä liiketoimintaa. Mallia selvitetään kuvion 1 avulla.



KUVIO 1. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli – vesiputousmalli (Ala-Mutka & Talvela 2004, 22)

Opinnäytetyö rakentuu asiakaslähtöisen liiketoimintamallin ympärille siten, että empiirinen tutkimus pyrkii nostamaan esille mahdollisia kuiluja näissä eri osa-alueissa. Kun myyjä ymmärtää asiakkaiden palvelukäsitykset, pystyy hän suunnittelemaan toimintansa siten, että yritys erottuu edukseen kilpailijoistaan tuottaen asiakkaille lisäarvoa (Anttila 2001, 42).

Tutkimuskysymyksellä on tarkoitus selvittää

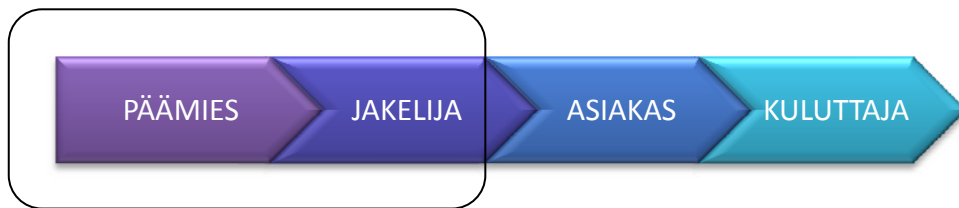
- *Millaisia eroja palveluodotusten ja toteutumien välillä on tunnistettavissa?*

Pääongelman ratkaisemiseksi määriteltiin seuraavat tukevat kysymykset

- *Mikä tuottaa päämiehelle arvoa?*
- *Miten voidaan kasvattaa asiakasymmärrystä?*

Yrityksen toimintaan vaikuttaa arvoketju, jossa asiakkuuksia on arvoketjun alku- ja loppupäässä. Tutkimus on rajattu kohdistumaan arvoketjun alkupään asiakkuuksiin, mutta palvelujen vaikutusten arvioinnissa on huomioitava arvoketjussa

seuraavat asiakkuudet. Tutkimuksen rajausta, sekä eri asiakkuuksien paikkaa arvoketjussa pyritään selventämään kuviossa 2.



KUVIO 2. Kohdeyrityksen asema arvoketjussa

Yrityksellä on asiakkaanaan tällä hetkellä 28 päämiestä neljässä eri kategoriassa. Opinnäytetyön kohteeksi valittiin ruoka-, makeis- sekä non-food kategoriat. Valinnan perusteena oli tutkimuksen validiteetin varmistaminen, juomakategoriassa ei ollut tutkimushetkellä riittävää määrää päämiehiä, jotta niistä olisi saatu kattava näyte. Rajauksen ulkopuolelle jäi myös sellaiset päämiehet, joiden palvelupaketti on suppea. Näiden päämiesten kyky ei tutkijan mielestä riitä arvioimaan kaikkia tutkittavia palvelujen osa-alueita.

1.3 Tutkimuksen tietoperusta

Tutkimuksen tietoperusta jakaantuu toiminnalliseen ja teoreettiseen tietoperustaan. Toiminnallisen tietoperustan tavoitteena on selvittää toimialan ja toimintalogiikan perusteet antaen samalla heti raportin alussa hyvän pohjan ymmärtää päämiesliiketoiminnan logiikkaa. Valintaan päädyin, koska alan toimintalogiikka ei ole laajalti tunnettu.

Teoreettisen tietoperustan alkuun on rakennettu päämiesliiketoiminnan ominaispiirteitä selittävä osio, agenttiteoria. Agenttiteoria syventää ymmärrystä päämiesliiketoiminnan ominaispiirteen, agenttiongelman, vaikutuksesta työhön. Teoriapohjaa tarkastellaan pääosin asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämisen, asiakkuuden hallinnan sekä palvelun laatua käsittelevällä tutkimuksella. Tietoperustaan sisällytettiin asiakasarvoon liittyvää aineistoa palvelujen hinnoittelusta, vaikka opinnäytetyön tutkimusosioon ei hinnoittelu varsinaisesti kuulunutkaan. Hin-

noittelu on kuitenkin palvelun arvon muodostuksessa olennainen tekijä ja se haluttiin kuvata suppeasti tietoperustassa, jotta raportin perusteella syntyvä kokonaisymmärrys muodostuisi mahdollisimman kattavaksi. Kolmantena lähtökohtana teoreettiselle tutkimusosuudelle pidetään yrityksen olemassa olevia ohjeita, sääntöksiä ja yrityksen sisäisiä dokumentteja, joita tutkimustyössä on pitänyt noudattaa ja joita myös jatkossa tulee soveltaa. Tietoperustan rakenteen tarkoitus on tutkittavaa aineistoa ymmärtävä, jäsentävä ja selittävä.

1.4 Tutkimusstrategia

Tutkimusotteeksi valittiin laadullinen tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tutkia ja ymmärtää valittua kohdetta mahdollisimman hyvin ja tarkasti (Eriksson & Kovalainen 2008, 118). Tutkimusote valittiin tutkimusnäkökulmaa ajatellen, koska se soveltuu tutkimuksiin, joissa pyritään tiedostamaan, muokkaamaan ja uudelleen suuntaamaan omaa tietoisuuttaan ja käytäntöjä (Metsämuuronen 2008, 24). Tapaustutkimuksen luonne tuo kehittämistyöhön syvyyttä ja moninaisuuden ymmärrystä, koska siinä on tärkeämpää saada selville ennemmin suppeasta kohteesta paljon, kuin laajasta joukosta vähän (Ojasalo et al 2009, 52). Tutkimuksella tavoitellaan mahdollisimman tarkkaa poikkileikkausta nykytoiminnasta. Tuotoksena toivotaan saatavan uusi ja aiempaa syvällisempi ymmärrys asiakkuudesta ja sen hoidosta. Tutkimus strategiaksi valittiin yrityksen sisäisen toiminnan asiakaslähtöinen kehittäminen. Tutkimuksen luonne on nykytilaa kartoittava ja uusia näkökulmia etsivä.

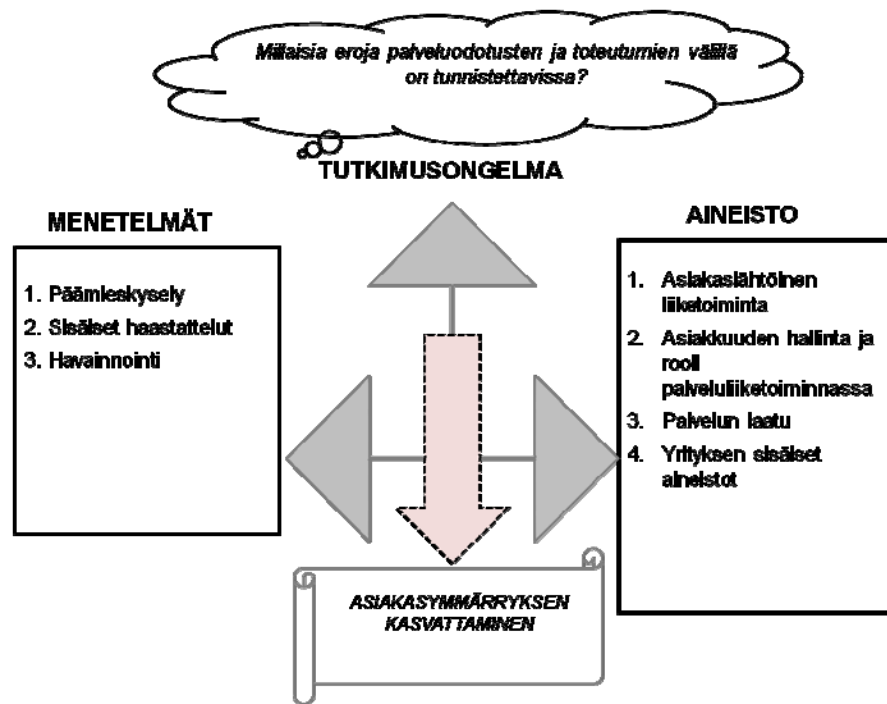
Empiirinen osuus perustuu yrityksestä ja päämiehiltä kerättävään kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen aineistoon. Kvantitatiivinen aineisto koostuu analysoidusta ja luokitellusta kyselymateriaalista. Kvalitatiivinen tieto koostuu kyselystä, haastatteluista ja havainnoinnista. Kyselytutkimus toteutetaan puolistrukturoidulla kyselylomakkeella. Näin halutaan edistää sitä, että vastaajat antavat aiheista lisätietoja ja näkemyksiään ja tarpeitaan, vaikkei tutkimuksessa niitä suoranaisesti kysytä (Foddy 1995, 118). Tarpeita ja mielipiteitä kartoitetaan nimenomaan avoimilla kysymyksillä.

Kyselytutkimuksessa halutaan saada selville kaikilta vastaajilta teemakohtaiset tulokset tutkimuskohteesta. Kyselytutkimukseen päädyttiin, koska sillä saadaan nopeasti varsin laaja ja kohdennettu otos (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 195). Kyselytutkimuksen kohderyhmänä on tutkimusalueen päämiehiä edustavat yhteyshenkilöt. Haastateltavien joukkoon valittiin henkilöt, joilla on mahdollisimman laaja näkemys päämiehistä lisäksi uusasiakashankinnan kautta. Uusasiakashankinta on yrityksessä aitiopaikka kartoittaa päämiesten ajatuksia ja toiveita palveluista. Havainnointia on mahdollisuus tehdä päämieskohtaamisten yhteydessä, sisäisissä palavereissa sekä uusasiakashankinta tapaamisten yhteydessä.

Tutkimuksessa asioita tarkastellaan ihmisten välisinä suhteina, jotta saadaan tutkimukseen haluttua syvyyttä ja aitoja mielipiteitä. Riskinä todettiin olevan vastausten henkilöityminen yksilöön, joka ei välttämättä ole aina sama kuin edustamansa yrityksen. Koska riski on havaittu, on sitä pyritty minimoimaan muotoilemalla kysymykset mahdollisimman huolellisesti. Havaintoyksikkönä pidetään kuitenkin yritystasoa, joten yksilökohtaiset havainnot kirjataan ja analysoidaan ja kytketään edustamaansa yritykseen.

1.5 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa määritellään opinnäytetyön tarkoitus, tietoperustaan liittyvät asiat, tavoitteet sekä rajaukset. Toisena käsitellään toiminnallinen tietoperusta, jolla pyritään valaisemaan liiketoiminta-alueen erityisominaisuuksia. Kolmannessa luvussa tarkastellaan teoreettista tietoperustaa asiakaslähtöisen liiketoimintamallin, asiakkuuden hallinnan ja palvelun laadun ja kuilujen näkökulmista. Neljännessä luvussa kuvataan kehittämisprojekti ja sen tulokset. Viimeisessä eli viidennessä luvussa sidotaan kehittämisprojektin ja teoriapohjan elementit yhteen, tehdään johtopäätökset sekä annetaan jatkotutkimusehdotukset. Lisäksi arvioidaan opinnäytetyön onnistuminen.



KUVIO 3. Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakennetta on selvennetty kuvion 3 avulla.

1.6 Keskeisten käsitteiden ja lyhenteiden määrittely

Tutkimuksen peruskäsitteitä ovat asiakaslähtöisyys, asiakasymmärrys, asiakkuudenhallinta, jakelija ja päämies. Opinnäytetyössä käytetyt olennaisimmat termit ja lyhenteet on selvennetty alla olevassa listassa.

Asiakaslähtöisyys

Kokonaisvaltainen organisaation toimintaa ohjaava malli joka perustuu asiakas- ja markkinalähtöiseen tapaan toimia. Usein sillä tarkoitetaan organisaation ja asiakkaan välisten toimintatapojen mahdollisimman tiivistä yhteensulattamista.

Asiakasymmärrys

Asiakastietoa keräämällä, yhdistelemällä ja jalostamalla synnytetään kokonaisvaltainen näkemys asiakkuudesta jota hyödynnetään liiketoiminnassa päätösten tukena.

Asiakkuudenhallinta

Englanniksi - *customer relationship management, CRM*. Termillä on lukuisia erilaisia määritelmiä. Yleisimmin sillä tarkoitetaan pitkäjänteisten ja kannattavien asiakassuhteiden rakentamista ja kehittämistä joka ilmenee organisaatiossa sekä tietojärjestelmissä. Asiakas nähdään aktiivisena osana yrityksen arvontuotantoprosesseja ja hallinnan apuvälineenä käytetään usein asiakkuuksien segmentointia.

Kuiluanalyysi

Palvelujen markkinoinnin analysointiin kehitetty malli, jossa pyritään löytämään palvelun odotetun ja koetun laadun poikkeamat ja niiden sijainti. Mallissa on viisi erilaista kuilutyyppejä, jotka ovat seurausta laadunjohtamisprosessin epäjohtomukaisuuksista. Jotta viimeinen kuilu voidaan kaventaa kokonaan, on kaikkien neljän kuilun poistaminen edellytys.

Palvelupaketit ja palvelun tuotteistaminen

Palvelupaketti on yrityksen ydinpalvelun ja tuki- sekä liitännäispalvelujen muodostama kokonaisuus. Palvelupaketti voi muodostua myös standardi osasta sekä valittavista moduleista jolloin usein puhutaan palvelupaketin räätälöinnistä. Palvelun tuotteistamiselle on monta määritelmää. Puhutaan myös palvelujen *konseptoinnista* tai *systematisoinnista*. Asiantuntijapalvelun tuotteistus on asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista siten, että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja asiantuntijayrityksen tulostavoitteet saavutetaan.

Päämies

Yleisnimitys yrityksestä tai henkilöstä jolla on yhteistyösopimus toisen osapuolen eli yleisnimitykseltään agentin kanssa. Sopimus voi sisältää tuotteiden tai palvelujen myyntiä, edustamista tai muuta liiketoiminnan osa-aluetta koskevaa sopimusta. Yleensä agentti suorittaa toimenpiteitä päämiehen puolesta yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Jakelija

Yleisnimitys yrityksestä joka harjoittaa liiketoimintaa edustamalla toisen osapuolen valmistamia tuotteita. Edustaminen voi tarkoittaa esim. myyntiä, markkinointia, varastointia, jakelua tai muuta toisen lukuun tehtävää palvelua.

PAM

Tutkittavassa yrityksessä *päämiesasiakkuudesta*, eli yrityksen arvoketjussa taaksepäin vastaava henkilö, Principal Account Manager.

KAM

Tutkittavassa yrityksessä *vähittäiskauppa-asiakkuudesta*, eli yrityksen arvoketjussa eteenpäin vastaava henkilö, Key Account Manager.

2 PÄÄMIESEDUSTUS LIKETOIMINTAMALLINA

Tässä osiossa tarkastellaan aluksi kohdeyritystä ja sen tapaa toimia toimialalla. Ymmärryksen kasvattamiseksi kuvaus sidotaan tämän toimialan keskeisiin rakenteisiin sekä toimintamalleihin, kuten päämiesliiketoimintamalliin ja agenttiteoriaan. Käsittelymalli perustuu omaan kokemukseeni alalta, jossa olen havainnut että kyseinen liiketoimintamalli ei ole kovin laajalti tunnettu. Tästä syystä päädyin raportoimaan tutkimuskontekstin tässä vaiheessa.

2.1 Toimialan esittely

Kohdeyritys toimii Suomessa päivittäistavaroiden vähittäiskauppa-markkinoilla. Päivittäistavaroilla tarkoitetaan elintarvikkeita, sekä muita päivittäin käytettäviä kulutustavaroita, joita hankitaan elintarvikeostosten yhteydessä. Euroopan Unioni määrittelee päivittäistavaratoimialan siten, että se sisältää julkisten laitosten, kahviloiden ja ravintoloiden elintarvikemyynnin, ravintoloiden myymän alkoholin, Alkon myymät tuotteet, muiden kanavien myynnin (mm. torikauppa, huoltoasemat, kioskit) sekä päivittäistavaramyymälöiden myynnin (päivittäistavaravähittäismyymälät ja erikoismyymälät). (Päivittäistavarayhdistys ry 2010, 1-6.) Yritys X myy tuotteita suurimpaan osaan päivittäistavamarkkinoiden kanavista.

Markkinatutkimusyritys Nielsenin mittauksen mukaan päivittäistavaroiden vähittäismyynti Suomessa vuonna 2009 oli 14,5 miljardia euroa. Arvon muutosta oli 3,1 % -yksikköä verrattuna edelliseen vuoteen ja volyymin muutosta oli -0,5 % -yksikköä verrattuna edelliseen vuoteen. Nielsenin käyttämä mittausmenetelmä on varsin luetettava kattavuuden sekä pitkälle ulottuvan yksityiskohtaisen historiatiedon vertailtavuuden vuoksi. (Päivittäistavarayhdistys ry 2010, 7.)

Päivittäistavamarkkinoille on tyypillistä nopeasyklisyys ja asiakastarpeiden korostuminen. Markkinoita hallitsevat kolme keskusliikettä, niiden ketjut ja ostoorganisaatiot. Markkinoita ja trendejä arvioitaessa onkin syytä tarkastella kuluttajien tarpeita, arvoja ja kulutuskäyttäytymistä hyvin laaja-alaisesti. Päivittäistavaroiden kysyntä perustuu kuitenkin yksittäisten kuluttajien tarpeisiin ja niiden tyy-

dyttämiseen. Hyvin monenlaiset asiat voivat tyydyttää saman tarpeen kuluttajissa. Tarpeiden tyydyttämisestä kilpailevat monenlaisella toimintamallilla toimivat yritykset. Osalla toiminta perustuu tuote edustukseen, osa valmistustaa itse tuotteita ja osalla on sekä edustuksia että omaa valmistusta. Kaikki kilpailevat samojen asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisestä. Lisäksi kilpailijoita ovat muut palveluyritykset, kuten ravintolat jotka pystyvät tyydyttämään kuluttajan päivittäistavaroiden tarpeen.

Alalla toimivien yritysten toimintaan on vaikuttanut toimialan trendi, jossa kustannukset ovat kasvaneet nopeammin kuin myynnistä saatava tuotto. Jotta liiketoiminnasta jäävä tuotto antaisi mahdollisuuden toiminnan kehittämiseen, on kustannusten pienentämiseen kiinnitettävä entistä enemmän huomiota. Tämän perusteella voidaan todeta, että jakelijan näkökulmasta on tarpeellista pohtia, miten palvelukehityksen kautta olisi mahdollista kasvattaa liiketoiminnasta saatavaa katetta.

2.2 Kohdeyrityksen esittely

Yritys X on päivittäistavaroiden maahantuontiin, varastointiin, myyntiin ja markkinointiin erikoistunut palveluyritys, jonka liikevaihto vuonna 2010 oli noin 40 miljoonaa euroa. Yritys kuuluu konserniin, jolla on toimintaa kaikissa pohjoismaissa sekä useissa Euroopan maissa. Suomessa olevassa yrityksessä työskentelee noin 50 henkilöä, joista lähes puolet on kenttämyyjiä. Yrityksen toiminta kohdistuu asiantuntijapalvelujen myyntiin päivittäistavaratoimialalla. Toiminnan lähtökohtana on jakelusopimus yhteistyökumppanin eli päämiehen kanssa, jonka tuotteita jakelija haluaa edustaa Suomessa. Päämies ostaa liiketoiminnan hoitamiseen riittäväksi katsomansa palvelut yritykseltä ja maksaa niistä palkkion. Yrityksellä on päämiehiä useista eri päivittäistavaraalueista kuten ruokatuotteet, makeiset, juomat, henkilökohtaiset hygieniatuotteet sekä muut ei-syötävät päivittäistavarat. Kilpailijoita toimialalalla on muutamia, mutta ei juurikaan sellaisia, jotka pystyisivät tarjoamaan päämiehelle valmista jakelukanavaa koko pohjoismaisella markkina-alueella. Tämä on selkeästi yrityksen vahvuusalue.

2.3 Toimintalogiikka

Toiminta perustuu B-2-B asiakkuuteen, jossa molemmilla osapuolilla on juridinen sitoutuminen yhteistyöhön, merkittävät henkiset ja taloudelliset resurssit sekä lii-
ketaloudelliset tavoitteet. Logiikka yksinkertaisimmillaan perustuu siihen, että
asiakasyritys (päämies) valmistaa tuotteita joita he haluavat myydä eri markkina-
alueilla. Päämies on päättänyt että he eivät halua perustaa omaa myyntiorganisaat-
iota ja siten he ulkoistavat tämän toiminnon paikalliselle yritykselle (jakelija).
Valmistava yritys ja jakelija tekevät sopimuksen jossa määritellään yhteistyön
laajuus ja tapa toimia sekä tarvittavat palvelut sillä siten kuin sopimuksen solmi-
misen hetkellä katsotaan tarpeelliseksi.

Kohdeyritys on tarjonnut jo vuosikymmenten ajan tehokkaita myynti-, markki-
nointi- ja logistiikkapalveluita päämiehille Suomen päivittäistavaramarkkinoilla.
Lisäksi palveluihin kuuluvat markkinoinnin suunnittelu, -seuranta, -analysointi,
raportointi ja tutkimuspalvelu, kuluttajapalvelu, sekä tuoteryhmähallinnan kehit-
tämispalvelu. Palvelujen ja osaamisen lisäksi päämiestä kiinnostaa erityisesti se,
mitä muita merkkituotteita yritys edustaa. Päämiehen näkökulmasta tarkasteltuna
heille on jakelu toimintamallista etua verrattuna oman organisaation perustami-
seen se, että investointikustannukset ovat usein alhaisemmat, muutosten tekemi-
nen nopeallakin aikavälillä on mahdollinen, ammattitaitoinen henkilöstö on val-
miina ja erityisesti investoinnin riski on kokonaisuudessaan pienempi kuin oman
organisaation perustamisessa.

Päämiesliiketoiminnalle ei ole yksiselitteistä terminologiaa. Puhutaan myös agen-
teista ja agentuurikaupasta, jolla tarkoitetaan puhdasta välitystoimintaa jolloin
välittäjä ei ota kauppatavaroita omistukseensa. Tässä työssä puhutaan päämieslii-
ketoiminnasta, koska se kuvaa enemmän kohdeyrityksen liiketoimintaa. Päämies-
liiketoiminta voi muodostua sekä agentuurityyppisestä välityksestä että itsenäises-
tä liiketoiminnasta, jossa yritys ostaa myytävät tuotteet omaan lukuunsa ja myy
niitä edelleen. Tässä työssä tullaan käyttämään päämiesliiketoimintaa harjoittavas-
ta yrityksestä nimitystä jakelija.

Palvelulogiikan ajatusmalli siitä, että asiakkaita ei pidetä markkinoinnin kohteina vaan aktiivisina ja luovina resursseina ja yhteistyökumppaneina, sopii erinomaisesti päämiesliiketoiminnan kehittämiseen juuri suhteen luonteen perusteella. Myös yhteisesti sovittavat tavoitteet antavat pohjaa asiakkaan arvontuotannon tukemiseksi. Koska molemmille osapuolille (ainakin suhteen alkuvaiheessa) sitoutuminen on luja, antaa se erinomaisen pohjan rakentaa asiakaslähtöistä, molempia osapuolia motivoivaa liiketoimintaa (Ojasalo & Ojasalo 2010, 14.)

2.4 Agenttiteoria ja agenttiongelmia

Seuraavassa osassa tuodaan esille liiketoimintamallin erityisominaisuuksia. Näitä esille tuomaan valittiin agenttiteoria. Sen tarkoituksena on selventää lukijalle niitä suhteeseen vaikuttavia voimia, joilla on merkitystä suhteen luonteen muotoutumiseen. Agenttiteorian historia ulottuu 1970-luvulle jolloin se kehitettiin yleisempää ongelmakenttää ajatellen informaation- ja riskinjakamisongelman tutkimista varten. Teoriaa on kehittänyt edelleen Kathleen Eisenhardt, jonka kehittämä malli käsittelee sitä, miten agentti saadaan toimimaan päämiehen tavoitteiden mukaisesti käyttämällä erilaisia palkitsemistapoja. Voidaan sanoa että agenttiteoria tutkii kahden tai useamman tahon välisiä toimeksiantosuhteita, joissa päämieheksi kutsuttu taho antaa jonkin tehtävän suoritettavaksi agentiksi kutsutulle taholle rahallista korvausta vastaan (Kivistö 2007, 8).

Agenttiteorian ydinkysymys on, voiko päämies saada agentin toimimaan toivomallaan tavalla valitsemalla joko tuotokseen tai käyttäytymiseen perustuvan palkitsemisjärjestelmän? Kyseessä on riskinottoon liittyvä työnjako, kun eri osapuolet näkevät riskinottamisen ja siitä syntyvien kustannusten jakamisen eri lailla. Tästä käytetään termiä *riskinjakamisongelma*. Ydinkysymystä on laajennettu käsitteellä *agenttiongelmia*, joka tarkoittaa sitä että eri osapuolilla on erilainen näkemys yhteistyön tavoitteista ja päämiehelle on kallista ja vaikeaa selvittää agentin toimintaa todellisuudessa. (Paulamäki 2007, 56 - 67.)

Kathleen Eisenhardtin määrittelemät (Eisenhardt 1989, 59) ja Paulamäen kuvaamat agenttiteorian oletukset ilmaisevat mielestäni hyvin kohdeyrityksen päämies-

suhteita. Paulamäki (2007) summaa Eisenhardtin teorian oletukset ihmisoletuksiin ja organisaatio-oletuksiin.

- Ihmisoletukset
 - oman edun tavoittelu
 - rajoitettu rationaalisuus
 - riskin karttaminen
- Organisaatio-oletukset
 - osittainen tavoiteristiriita päämiehen ja agentin välillä
 - suoritustehokkuus (efficiency) vaikuttavuuden (effectiveness) kriteerinä
 - informaation epätasapaino päämiehen ja agentin välillä

(Paulamäki 2007, 57.)

Agenttiteorian oletus siitä, että tuotoksen määrä vaikuttaa agentin saaman palkan määrään vaikuttaa olennaisesti sopimuksen malliin. Teoria korostaa luottamusta, yhteistyötä ja sitoutumista (Paulamäki 2007, 57). Agenttiteorian soveltuvuus päämies-jakelija suhteen tutkimuksessa kohdistuu lähinnä päämiehen ja jakelijan suhteen ehtojen täyttymismotiiveihin sekä sopimusmalliin ja toimii siten teoreettisena mallina ja taustana päämiehen ja jakelijan välisestä yhteistyöstä sovitessa. Agenttiteoria on mielenkiintoinen ja yhteistyön teemoja kuvaava malli, jonka hyödynnettävyys esimerkiksi sopimusmallien määrittelyssä olisi suurempi. Teorian liittämällä tähän työhön halusin antaa syvyyttä tutkittavan aihealueen ymmärtämiselle.

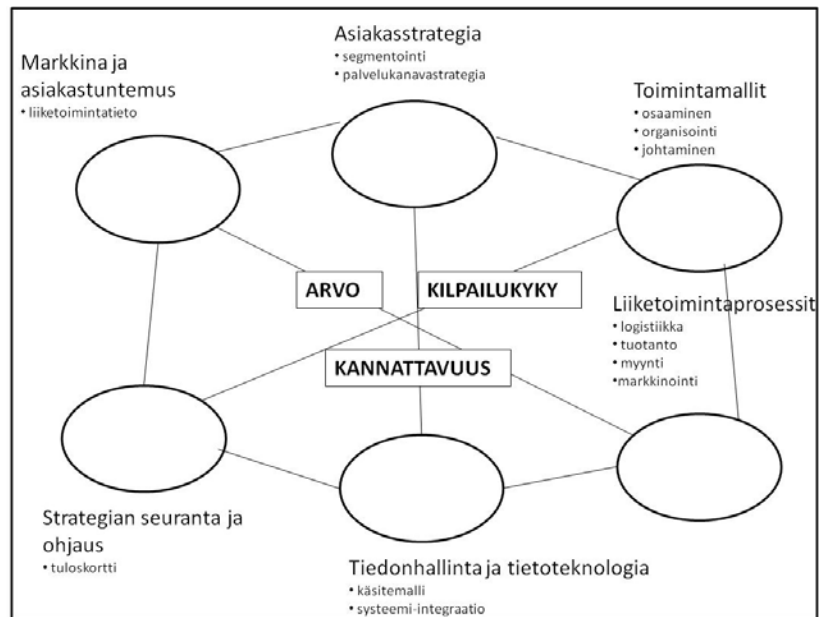
3 ASIAKASLÄHTÖISYYS PALVELULIIKETOIMINNASSA

Seuraavassa luvussa muodostetaan viitekehys asiakaslähtöisen liiketoimintamallin, asiakkuuden hallinnan sekä palvelujen laadun käsitteiden kautta. Ensin kuvataan mitä on asiakaslähtöinen liiketoiminta, mitkä ovat sen ominaisuuksia ja erilouottuvuudet. Tämän jälkeen tarkastellaan asiakkuuden hallintaa ja viimeisenä palvelun laatua ja sen arviointia. Nämä käsitteet muodostavat opinnäytetyön tietoperustan.

3.1 Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli

Asiakaslähtöisellä liiketoimintamallilla pyritään suuntaamaan organisaation voimavarat oikeisiin asiakkaisiin oikealla tavalla. Mallin toimeenpano edellyttää koko yrityksen arvoketjun tarkastelua. Oikea, laadukas ja looginen asiakastieto mahdollistaa tiedon laajan hyväksikäytön koko organisaatiossa, mutta se edellyttää sitä, että yrityksessä paneudutaan asiakastiedon hankintaan, käsittelyyn ja analysointiin, jotta ymmärretään mitkä ovat toimenpiteitä edellyttäviä asioita kussakin asiakkuudessa. Kun oikeat asiat on paikallistettu, antaa tämä yritykselle mahdollisuuden hoitaa niitä hyvin ja kustannustehokkaasti. (Ala-Mutka & Talvela, 2004, 22 – 26.)

Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin rakennetta selvennetään kuvion 4 avulla.



KUVIO 4. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin rakenne (Ala-Mutka, Talvela 2004, 22)

Asiakaslähtöinen liiketoiminta edellyttää asiakkaiden hallintaa monella eri tasolla. Asiakashallinnasta saatavat hyödyt Bengt Karlöf (2009) jakaa strategiseen ja operatiiviseen tehokkuuteen. Strateginen tehokkuus syntyy yrityksen voimavarojen oikeasta suuntaamisesta ja operatiivinen tehokkuus oikeiden asioiden laadukkaana tekemisena. Hyötyjen saamisen edellytyksenä on hyvä markkina- ja asiakastuntemus. (Karlöf 2009, 286 – 290.) Asiakkuudenhallinnan hyötyjen maksimoimiseksi on olennaista tunnistaa kaikkein arvokkaimmat asiakkuudet, nopeimmin kasvavat asiakkuudet sekä kannattamattomat tai poistumisaikeissa olevat asiakkuudet. Tiivistettynä voidaan todeta, että asiakkuudenhallinnan ensisijainen tehtävä on kannattavien asiakasryhmien tunnistaminen ja kehittäminen. (Mäntyneva 2002, 47 – 48.)

3.1.1 Palvelu tuotteena

Grönroos (2009) määrittelee palvelun monimutkaisena ilmiönä, jossa olennaisena tapahtumana on asiakkaiden toimintojen ja prosessien tukeminen. Asiakkaat etsivät ratkaisuja, joita he voivat käyttää siten, että he saavat niistä arvoa jokapäiväiseen elämäänsä tai toimintoihinsa. Palvelun tuottamisen näkökulmia on erilaisia, joista Grönroos mainitsee palvelunäkökulman, ydintuotenäkökulman, hintanäkö-

kulman sekä imagonäkökulman. Näkökulmissa palveluntuottamisen päähuomio kohdistuu edellä mainittuihin asioihin, unohtamatta kuitenkaan palvelun ydintä, asiakkaan tarvetta. Esimerkiksi arvon luominen asiakkaille tarkoittaa prosessina, riippuen eri näkökulmista katsottuna, hiukan erilaiselta. (Grönroos 2009, 25 – 50.) Grönroosin mukaan (2009) palvelualalla toimiva yritys on luonnostaan palveluyritys. Sama nimitys kuvaa lisäksi jokaista yritystä, joka haluaa omaksua suhdemarkkinointistrategian. Hän mainitsee, että asiakkaat eivät etsi vain tuotteita ja palveluja vaan kokonaisvaltaista palvelutarjoomaa (Grönroos 2009, 55).

Palvelu sanalla on useita merkityksiä. Sillä voidaan tarkoittaa henkilökohtaista palvelua, palvelua tuotteena tai palvelutarjoomana. Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuinasi asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä kaikkien palvelutilanteeseen osallistuvien osapuolien ja resurssien välisessä vuorovaikutuksessa. Palveluun sisältyy vuorovaikutusta, mutta asiakas ei välttämättä henkilökohtaisesti ole vuorovaikutuksessa palveluyrityksen kanssa. (Grönroos 2009, 76 – 77.) Fyysisiä tuotteita ja palvelua voidaan yhdistää palvelukokonaisuuksiksi ja niitä voidaan tuotteistaa eli vakioida.

Palveluihin liitetään yleisesti seuraavia ominaisuuksia:

1. Ne eivät ole käsin kosketeltavissa, jolloin esimerkiksi palvelun patentoiminen tai hinnoittelu saattaa olla hankalaa.
2. Monimuotoisuus, jolla tarkoitetaan erityisesti palvelun laadun määriytymistä ennakoimattomilla tavoilla ja asiakkaan osallistumista palvelun tuotantoon.
3. Palvelun tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus, josta seuraa se, että palvelun massatuotanto on vaikeaa.
4. Katoavuus, jolla tarkoitetaan ainutlaatuisuutta palveluhetkessä. Esimerkiksi palvelun palautusmahdollisuutta ei ole.

(Zeithaml et al 2009, 20.)

Palvelun laatu on tärkeä palvelun ominaisuuksia määrittelevä elementti. Palvelun laatu määritellään tässä työssä siten, että se on mitä tahansa mitä asiakkaat kokevat sen olevan.

Asiakkaat etsivät lisäarvoa. Arvon lisääminen ei kuitenkaan välttämättä vaadi uusien palvelujen lisäämistä asiakassuhteisiin, vaan sitä, että kaikkia nykyisiä asiakaskontakteja hoidetaan asiakkaille tarkoitettuina palveluina (Grönroos 2009, 174).

Palvelujen markkinoinnin tavoitteena on saada tuotantoprosessi ja kulutusprosessi vastaamaan toisiaan mahdollisimman hyvin. Tavoitteena on palvelun laadun ja arvon kokeminen niin, että suhde palvelun tarjoajaan jatkuu myös tulevaisuudessa. (Grönroos 2009, 87.)

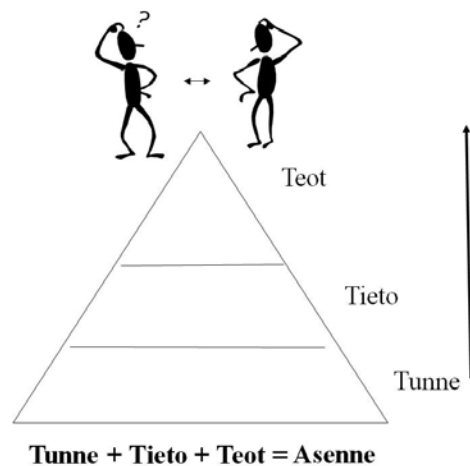
3.1.2 Asiakaslähtöisyys asiakassuhteissa

Asiakaslähtöisyys ja asiakassuuntautuneisuus ovat olleet koko 2000-luvun palvelujen markkinoinnin keskustelussa kantavina teemoina. Asioita on käsitelty kovin monista näkökulmista, mutta taustalla on periaate, että asiakaslähtöisesti toimiva yritys haluaa kasvattaa omaa ymmärrystään asiakkaan arvontuotannosta ja asiakkuuden toiminnasta tavallista laajemmin. Myyjä haluaa ymmärtää miten asiakkaan oma arvontuotantoprosessi toimii ja tämän tiedon avulla tuottaa tuotteita ja palveluita entistä parempaa arvontuotantoprosessia silmällä pitäen. Tärkeimpänä tarkasteltavana elementtinä toimii siis asiakkaan arvontuotantoprosessi. (Torkkeli et al 2005, 6.)

Jotta asiakasta ja hänen arvontuotantoprosessiaan voidaan ymmärtää, on asiakkaasta kerättävä olennaista tietoa. Hellmanin (2003) mukaan asiakastieto on mahdollista jakaa kolmeen eri lajiin: dataan, informaatioon ja tietämykseen tai ymmärrykseen. Datalla tarkoitetaan yksittäistä asiakkaaseen liittyvää perustietoa kuten nimi, yhteystiedot sekä yksittäiset osto- sekä kontaktitiedot. Informaatiolla tarkoitetaan mielekkäästi yhdisteltyä dataa siten, että siitä syntyy käyttäjälle arvoa. Yleisemmin ilmaistuna informaatio on analysoitua tietoa. Tietämystieto tai ymmärrys syntyy asiakastiedosta tuotetun informaation tavoitteellisesta täyttämisestä ja toiminnasta saavutettujen tulosten mittaamisesta. (Hellman 2003,87.)

Asiakastiedon lisäksi on kerättävä tietoa kilpailutilanteesta. On tärkeä kerätä määritettyä tietoa kilpailijoista, selvittää yrityksen asema suhteessa kilpailijoihin eri tarpeiden osalta sekä kartoittaa asiakkaan tarpeiden keskinäinen tärkeys. Tilanneanalyysin luotettavuuden kannalta on asiakkaan näkemys näihin kolmeen kohtaan olennaisen tärkeä. Samalla asiakalta voidaan selvittää eri tarpeiden tavoitetasot. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että selvitetään jättääkö nykyinen palvelutarjonta asiakkaalle palveluaukkoja, joita yritys voisi palvelukehityksellä täyttää. (Torkkeli et al 2005, 9.)

Asiakassuhteen muodostumiseen vaikuttavat myös muut tekijät. Jari Jokelan mukaan asenteella on merkittävä osuus suhteen muodostumisessa. Asenne on hänen mukaansa opittu suhtautumistapa eli taipumus käyttäytyä tietyllä tavalla. Aseenteen muodostumiseen vaikuttavat tunne, tieto ja teot. Muodostumista on havainnollistettu kuviossa 5.



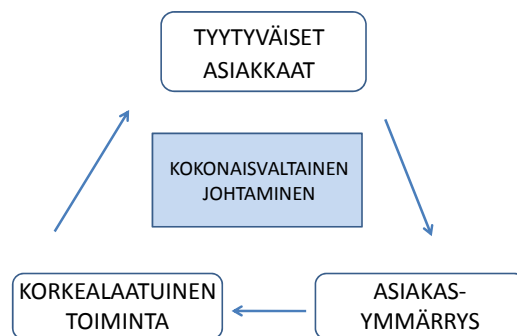
KUVIO 5. Asiakassuhteen muodostumisen tekijöitä (Jokela, 2010)

Tunteiden ja mielialan vaikutusta palvelutilanteessa käsittelee myös Grönroos (2009). Hän tuo esille palvelutilanteen kokonaisvaltaisuuden, eli sen miten kaikki tunteet ja mieliala vaikuttavat tavalla tai toisella palvelukokemukseen. Mielialan vaikutusta on tutkitty hyvin vähän, mutta tehtyjen tutkimusten valossa niillä näyttää olevan vähäisempi merkitys kuin tunteilla (Grönroos 2009, 112).

3.1.3 Asiakasarvo ja kannattavuus

Yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta on tärkeää, että asiakkuudet ovat kannattavia. Arantola ja Simonen (2009) sekä Jaakkola et al (2009) mainitsevat palveluliiketoiminnan kehittämisen haasteiksi liian laajaksi kehittyneen palvelukirjon. Palvelujen määrä kasvaa, kun tärkeimmille asiakkuuksille halutaan tarjota asiakaskohtaisia palveluita. Määrää kasvattaa entisestään asiakaslähtöinen kulttuuri jossa pyritään ratkaisemaan kaikki asiakkaan ongelmat ja jopa ylipalvelemaan. Tällaisessa tilanteessa palveluja ei yleensä ole eritelty eikä siten myös hinnoiteltu.

Asiakkuuden kannattavuuden arvioimiseen Arantola ja Simonen tarjoavat erilaisia näkökulmia: 1. Asiakkaalle annetaan tuotteen lisäksi palveluja, jotka eivät tuota arvoa asiakkaalle mutta tuottavat kuitenkin kustannuksia yritykselle. Tällöin on syytä arvioida asiakkaalle ja yritykselle kumuloituva kokonaishyöty ja optimoida palvelurakenne. 2. Asiakkaan arvo on yrityksen tuottama tietty kyvykkyys. Tällöin on syytä tarkistaa mitä oikeasti asiakkaalle myydään. 3. Asiakkaan kokema arvo liittyy hyvään asiakaspalveluun jota ei mielletä palveluksi eikä sille määritellä hintaa. Tällöin palvelut ja kustannukset pitää tuoda asiakkaalle näkyviksi ja palveluille pitää määritellä hinta. (Arantola & Simonen 2009, 8.) Asiakasarvo kytkeytyy kokonaisvaltaiseen johtamiseen, jossa tyytyväiset asiakkaat, korkealaatuinen toiminta ja asiakasymmärrys vaikuttavat toinen toisiinsa. Kokonaisvaltaisen johtamisen osatekijöiden välistä suhdetta selvitetään kuviossa 6.



KUVIO 6. Kokonaisvaltainen johtaminen. Mukaeltu: Leclin 2002, 19.

Strategisten asiakkaiden valinnan yksi kriteereistä on arvo yritykselle, jolloin yksi arvon mittareista on kannattavuus. Asiakkuuden arvon tarkastelussa on tärkeää katsoa asioita monesta eri näkökulmasta. Näkökulmaa voidaan syventää tarkastelemalla asiakkuutta kannattavuuden kautta. Tarkastelu ei ole aina yksinkertaista yrityksessä, koska välillisten kulujen kohdistaminen asiakkuuksille ei aina ole helppoa tai jopa mahdollista.

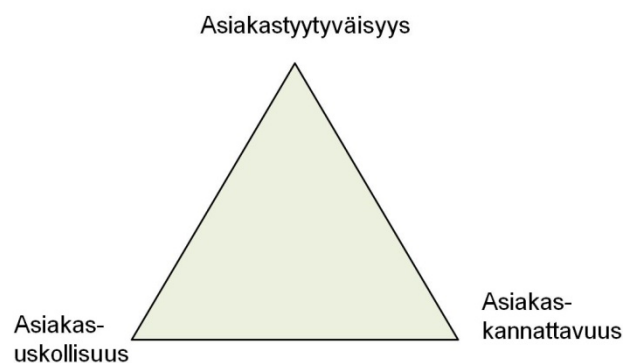
Näkökulmaa on mahdollista laajentaa strategisilla pitkän tähtäimen kysymyksillä: Onko asiakaskannan rakenne yrityksen tulevaisuuden kannalta optimaalinen? Mihin suuntaan asiakaskantaa tulisi kehittää tulevaisuudessa? Mihin suuntaan kehitys menee nykyisellä asiakaskannalla, toimintatavoilla ja panostuksilla? Onko eri asiakasryhmien käytöksessä pitkällä aikavälillä eri käyttäytymismalleja? (Hellman 2003, 119.) Asiakaskannattavuusstrategiaa syvennetään tarkastelemalla sitä kolmesta eri näkökulmasta: 1. yrityksen oma toiminta ja aktiviteetit 2. asiakassuhteiden ja asiakasrajapintojen hallinta 3. asiakkaiden laatu ja toiminta (Hellman 2003, 159). Lisäksi asiakkuuskannattavuutta voidaan lähestyä analyysillä, jossa tarkastellaan asiakaskannattavuutta pitkällä aikajänteellä asiakassuhteen kokonaisarvona yli asiakassuhteen koko elinkaaren. Tärkeintä on kuitenkin pystyä tunnistamaan ne asiakassuhteet, jotka eivät ole yritykselle arvokkaita tai kannattavia (Riley & Cleary 1998, 5).

Kannattavuuteen olennaisesti vaikuttava tekijä on palvelun hinnoittelu. Palvelun määrittelyn ja vakioinnin avulla on mahdollista tehostaa hinnoittelua sekä parantaa palvelujen kannattavuutta. Lisäksi selkeä hinnoittelu antaa konkreettisen kuvan asiakkaalle palvelun sisällöstä ja hinnasta. Palvelun hinnoittelun perustan muodostaa tuottamisen kustannukset. Kustannusten arviointia helpottaa prosessin kuvaaminen. Palvelun markkinatilanne on toinen olennainen hinnoitteluun vaikuttava tekijä. Hinnan tulee olla sellainen, että yrityksellä on sekä mahdollisuus saavuttaa tavoitteensa että menestyä kilpailukentässä olemassa olevilla palveluillaan. Siten palvelujen kustannusten voidaan katsoa muodostavan palvelun hinnan alarajan ja markkinat ja kysyntä hinnan ylärajan. (Jaakkola et al 2009, 9.)

Mietittäessä hinnoittelua asiakas ei lähtökohtaisesti välitä siitä, paljonko palvelu tulee tuottajalle maksamaan. Jos asiakas ei arvosta hyvän palvelun arvoa, Grönroos mainitsee neljä mahdollista syytä tähän:

1. palveluorganisaatio ei ole pystynyt osoittamaan asiakkailleen palvelun hyötyä mukavuuden, tuen, turvallisuuden paranemisen tai kustannusten alenemisen ansiosta
2. palveluorganisaatio ei ole pystynyt osoittamaan asiakkailleen, että pitkän aikavälin kustannukset ovat hintaa tärkeämpi ostokriteeri
3. palveluvalikoima ei ole riittävän asiakaslähtöinen
4. asiakas on kiinnostuneempi ydinratkaisusta kuin lisäpalveluista. (Grönroos 2009, 175.)

Asiakkuuksia käsiteltäessä liitetään usein termit: asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus ja asiakaskannattavuus yhteen. Kirjallisuudessa kuvataan tätä yhteyttä termillä asiakkuuksien kolmiyhteys, jota selvennetään kuviossa 7.



KUVIO 7. Asiakkuuksien kolmiyhteys (Mäntyneva 2002, 27)

Yhteenkuuluvuus ilmenee siten, että muutos jossain osa-alueessa vaikuttaa myös muihin osa-alueisiin. Kun jokin osa-alue muuttuu, muuttuu myös alueen koko ja muoto. Useimmiten asiakas vertaa hintaa palvelusta saamaansa hyötyyn ja markkinoilla oleviin vaihtoehtoisiin palveluihin tai ratkaisuihin. Asiakkaan näkökulmasta palvelujen hinnan arvioinnissa on useita erityispiirteitä tuotteisiin verrattuna. Palvelujen hintaan liittyy usein suurempi riski, koska ennakolta on vaikea tietää, mitä palvelu tulee todellisuudessa maksamaan ja millaisia tuloksia palvelulla saadaan aikaan. Lisäksi palvelujen hintojen vertailu on hankalampaa ja palvelujen

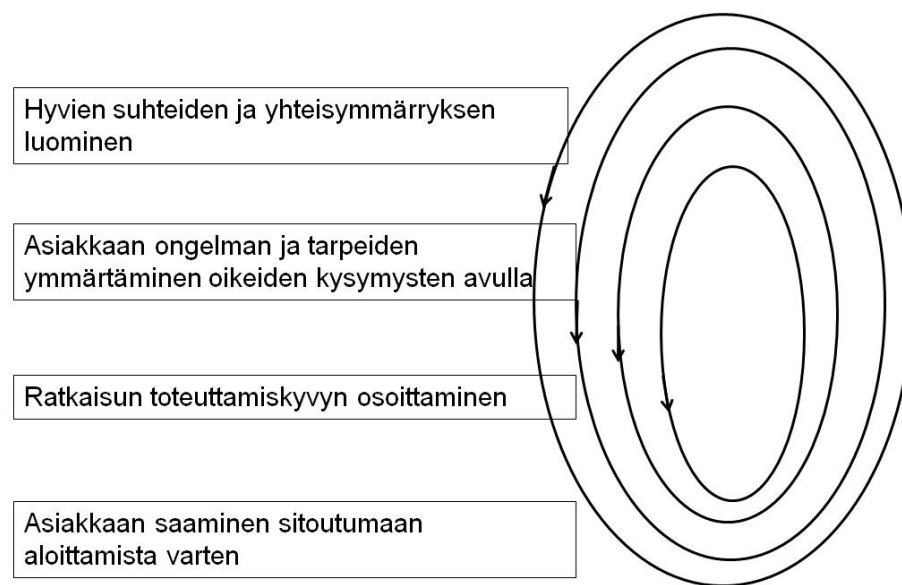
ostamiseen ja kuluttamiseen liittyy ajan ja vaivannäön huomiointi. Usein palvelun hinta on tärkeä signaali sen laadusta ja arvosta. (Jaakkola et al 2009, 30.)

3.1.4 Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnassa

Asiakaslähtöisyys on tullut suomalaisiin yrityksiin laatuajattelun sekä palvelujohdamisen teorian myötä 80-luvulta alkaen. Näkökulmaa on 90-luvulla laajennettu kannattavuusnäkökulmalla ja 2000-luvulla on keskustelussa pyritty ymmärtämään asiakasta aktiivisena palveluun osallistujana, jolle palvelun ominaisuus itsessään ei tuota arvoa. Sen sijaan palvelun tuottamat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset suhteessa asiakkaan tavoitteisiin ovat tärkeitä arvoa tuottavia asioita (Arantola & Simonen 2009, 2). Jo aiemmin on Gummesson (1998) tutkimuksissaan havainnut, että liittoutumia perustetaan tiedon pohjalta. Tärkeää kilpailukyvyyn jatkuvuudelle on tiedon ja osaamisen uusien yhdistämis- ja kaupallistamistapojen jatkuva kehittäminen. Päämiesliiketoiminnan palvelutuotteet ovat suurimmaksi osaksi tiedon hallintaa, kehittämistä ja soveltamista liiketoiminnassa, joten aiheella on ratkaiseva merkitys liiketoiminnan kehittämisessä ja siinä onnistumisessa. (Gummesson 1998, 224.)

Asiakkaan ja palveluyrityksen palveluprosessi ja siinä tapahtuvat kohtaamiset ovat kehittämisen keskipisteessä. Kehittämisen edellytyksenä on kuitenkin riittävä määrä tietoa asiakkaiden toiminnasta ja haasteista. Arantola ja Simonen kiteyttävät asiakasymmärryksen siten, että yrityksellä on riittävä ymmärrys asiakkaan ja prosessien toiminnasta niin että se pystyy suuntaamaan toimenpiteitä asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi ennen kuin asiakas tunnistaa tätä tarvetta. (Arantola & Simonen 2009, 3-6.) Palvelukokonaisuus muodostuu asiakkaan ja yrityksen tarjoamien palvelujen kohtaamisissa. Kohtaamisia voidaan kehittää palvelumuotoilun näkökulmasta, jossa suunnitellaan palvelukokemus huomioiden se, mitä asiakas arvostaa, mistä palveluista asiakas on valmis maksamaan sekä mitkä ovat palvelun tuottamisen tai hankkimisen kustannukset palveluntarjoajalle. Kohtaamiset voidaan Arantolan ja Simosen mukaan jakaa neljään kontaktipisteeseen: tilat, esineet, prosessit ja ihmiset. (Arantola & Simonen 2009, 10.)

Asiakkaan ongelmanratkaisu on olennainen osa B-2-B palvelujen markkinointia. Siinä korostuvat hyvät henkilökohtaiset suhteet, yhteisymmärryksen ilmapiirin luominen myyjän ja asiakkaan välillä, asiakkaan ongelman ja tarpeiden ymmärtäminen, ratkaisun toteuttamiskyvyn osoittaminen sekä asiakkaan sitouttaminen muutokseen. Asiakkaan ongelman viisi perusulottuvuutta ovat ongelman sisältö, sijainti organisaatiossa, kenen ongelmasta on kyse, ongelman absoluuttinen ja suhteellinen merkittävyys sekä ongelman aikaperspektiivi (Ojasalo & Ojasalo 2010, 64 - 65). Keskeisten taitojen ja toimien osallistuminen ongelman ratkaisuun pohjautuvien tuotteiden myyntiin pyritään selventämään kuviolla 8.



KUVIO 8. Keskeiset taidot ja toimet palvelujen myynnissä (Ojasalo & Ojasalo 2010, 69)

Palveluliiketoiminnan kehittämisen kolmiyhteys vallitsee innovaatioiden, asiakasymmärryksen sekä palveluliiketoiminnan kehittämisen välillä. Näiden kolmen osa-alueen yhteisellä kehittämisellä saavutetaan Arantolan ja Simosen mukaan paras mahdollinen tulos. (Arantola & Simonen 2009, 4.) Jotta kehittämistä voidaan systemaattisesti tehdä, tarvitaan jatkuvaa asiakkaan osallistamista sekä asiakaspalautetta. Tätä varten tulee asiakaspalautekanavien sekä palautteen prosessin olla määritelty. Asiakaspalautteen määrän pitäisi olla riittävää ja määrän kasvavaa. Asiakkaiden osallistaminen kehittämiseen voi tapahtua joko innovaatioasiakkaiden tai strategisten asiakkaiden kanssa. Strategisten asiakkaiden kanssa pilotoidaan usein suuria asiakaskohtaisia ratkaisuja. Innovaatioasiakkaat ovat yleensä

yrityksiä, jotka ovat valmiita kehittämään ja kokeilemaan uusia palveluja. Inno-vaatioasiakasta kuvaavia adjektiiveja ovat edelläkävijyys, avoimuus, halu kehittää uutta, riskinotto-kyky ja molemminpuolinen luottamus. (Arantola & Simonen 2009, 27.)

Asiakaspysyvyys turvaa asiakkuuden jatkumisen. Lisäksi jos asiakkuus on kannattava, mahdollistuu myös asiakkuuden arvon pysyvyys. Yrityksen on maksimoitava asiakkuuden päättämisen esteet lujittamalla taloudellisia, sosiaalisia tai rakenteellisia siteitä yrityksen ja asiakkaan välillä (Mäntyneva 2002, 51).

3.2 Asiakkuuden hallinta ja rooli palveluliiketoiminnassa

3.2.1 Palvelutarjooman arviointi ja kehittäminen

Palvelujen yhteisiksi piirteiksi Jaakkola (2009) mainitsee aineettomuuden, prosessimaisuuden ja asiakkaan osallistumisen palvelun tuotantoon. Tyypillisiä palveluliiketoiminnan haasteita ovat kysynnän vaihtelu, laadunhallinta, tehottomuus, kasvu sekä kannattavuus. Palvelujen kehittäminen ja ideoiminen voi tapahtua monella tavalla. Pääasia on että toiminta on jatkuvaa, systemaattista ja johdettua. Uusia ideoita voidaan saada yrityksen henkilöstöltä sekä johdolta, asiakkailta, kilpailijoilta sekä muilta liiketoiminnan sidosryhmiltä. (Jaakkola et al, 2009, 1 – 9.)

Palvelutarjooman kehittämisessä on muistettava laadun ylläpito ja kasvattaminen. Laatu käsitteenä on monimutkainen, kun arvioidaan aineetonta tuotetta kuten palvelua. Yleinen käsitys laadun tasosta on se miten asiakkaat sen kokevat. Laatu on yleisesti ottaen hyvää kun se vastaa asiakkaan odotuksia (Grönroos 1998, 63). Grönroos erottaa palvelun laadun tarkastelussa palvelun prosessin laadun ja lopputuloksen laadun toisistaan. Tarkastelussa käytetään termejä tekninen ja toiminnallinen laatu. Palvelun laadun arviointiin on kehitetty laadun kuilumalli Brown & Swartz (1989), Lovelock Wirtz (2004), Zeithaml ym. (2006), jonka avulla voidaan tunnistaa palvelun mahdolliset ongelmakohdat. Palvelun laatua ja kuilumallia käsitellään tarkemmin luvussa 3.3.

3.2.2 Palvelun hinnoittelu

Palvelujen hinnoittelumalleja voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Hinnoittelun pohjana tulee olla määritelty hinnoittelustrategia. Strategian tärkeyttä korostaa se, että toteutettua hinnoittelujärjestelmää ja hintatasoa on hyvin vaikea muuttaa nopealla aikavälillä. Hinnoittelun tulee olla aktiivista ja hinnoittelumallien hallinta korostuu hinnoittelutyössä. Palvelujen hinnoittelumalleja on erilaisia, joista esitellään tässä työssä vain muutamia. Sipilä (2003) ehdottaa seuraavanlaisia hinnoittelumalleja kuten aikaveloitus, kapasiteettiveloitus, kattohinnoittelu sekä success fee – hinnoittelu (Sipilä 2003, 82). Lehtinen ja Niinimäki kuvailevat hinnoitteluperusteita jakamalla ne kustannus-, arvo- ja kilpailuperusteiseen hinnoittelumalliin. Anttila (2001) toteaa, että mitä enemmän palveluun liittyy fyysisiä tavaroita, sitä enemmän sen hinnoittelu perustuu kustannusperustaisiin menetelmiin. Lehtinen ja Niinimäki (2005) korostavat että palvelutuotteet myydään hyvin usein tunteilla. Konkreettisia tuotepiirteitä asiakas tarvitsee lähinnä ostopäätöksen perustelemiseen itselleen tai muille sidosryhmille. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 52 – 55.)

Tutkittavan kohdeyrityksen ensisijainen hinnoitteluperuste päämiespalveluissa on kustannusperusteinen hinnoittelumalli. Käytännössä tämä tarkoittaa prosenttiveloitusta kertyneestä liikevaihdosta. Lisäksi toiminnasta aiheutuvat muut kulut veloitetaan yhteisesti sovitun budjetin tai muun sopimuksen mukaisesti. Toiseksi yleisin yrityksen käyttämä hinnoittelumalli on muodostaa hinta perustuen kiinteään kuukausiveloitukseen.

Hinnoitteluprosessi ja sen onnistuminen on yritykselle tärkeä asia. Siinä pitää selvittää palvelujen kilpailutilanne, sekä millainen arvo palvelulla on asiakkaalle. Sen lisäksi on laskettava palvelun tuottamisesta aiheutuvat kustannukset, joka on erityisen hankalaa niissä tapauksissa, joissa yrityksellä ei ole aiempaa kokemusta vastaavasta palvelutuotannosta. Tämän jälkeen päästään vasta määrittämään hinnoittelustrategiaa, hinnoittelumenetelmää sekä hintaa. Kun nämä toimenpiteet on tehty, tulee arvioida lisäksi taloudellinen kannattavuus yritykselle laskelmien ja tunnuslukujen valossa. Jos tulos ei näytä positiiviselta, tulee hinnoitteluprosessi aloittaa uudelleen.

3.2.3 Palvelun konkretisointi

Palvelu voidaan konkretisoida asiakaskeskusteluissa palvelukonseptin avulla. Sillä tarkoitetaan yksityiskohtaista kuvausta siitä, miten asiakkaiden toiveet täytetään. Lehtinen & Niinimäki (2005) suosittelevat, että asiakas on mukana palvelukonseptin määrittelyssä, jossa arvioidaan idea, kaupallinen menestyminen, kehittäminen sekä asiakkaan kokeman laadun arviointi. Keskusteluiden tavoitteena on arvioida palvelun teknistä toteutusta, resursseja sekä hinnan muodostumista. Näiden vaiheiden tuloksena syntyy palvelukonsepti. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 36.)

Tuotteistettu palvelu on kokonaisuus, jonka rakenteet, prosessit, menetelmät ja apuvälineet on suunniteltu, määriteltä, täsmennetty ja dokumentoitu. Palvelulla on nimi, palvelukuvaus ja hinta. Ainutkertaista työtä on vähän ja se kohdistuu asiakkaalle eniten arvoa tuottavaan osaan. Tällöin voidaan puhua moduloitavista palvelun osista, joilla pyritään räätälöimään palvelukokonaisuus.

Tuotteistamisen yleisenä tavoitteena on parantaa yrityksen kilpailukykyä palvelun määrittelyn, vakioinnin, systematisoinnin ja konkretisoinnin avulla (Jaakkola et al, 2009, 5). Tuotteistuksella pyritään määrittelemään palvelun sisältö eli vastaamaan kysymyksiin: kenelle, miten, koska ja millä ehdoilla. Lisäksi sillä pyritään vakiomaan palvelu, määrittelemään palveluun liittyvät prosessit sekä luomaan rutiineja. Selkeä palvelun kuvaaminen on tärkeä, sillä kun palvelua on vaikea kuvata, myös sen tuottamia hyötyjä on mahdoton kiteyttää selkokieliseksi (Parantainen 2005, 14). Tuotteistuksessa otetaan kantaa tarvittaviin prosesseihin, johtamiseen, henkilöihin, ohjeisiin, käytettäviin välineisiin ja menetelmiin ja dokumentteihin. Tavoitteena on tehdä palvelusta mahdollisesti jälleenmyytävä. Tuotteistuksen tuloksena tuote saa nimen ja asiakaslähtöisen kuvauksen.

Lehtinen & Niinimäki (2005) määrittelevät tuotteistamisen jatkuvaksi ja vaiheittain eteneväksi prosessiksi, johon kuuluu myös itse tuotteiden muodostaminen, valmisteleva työ, sisäisen markkinoinnin valmistelu sekä seuranta ja arviointi. Tuotteistaminen on heidän mielestään kehittämis- ja kehittymisprosessi, jossa johto ja henkilöstö oppivat ymmärtämään ja jäsentämään paremmin palvelujaan

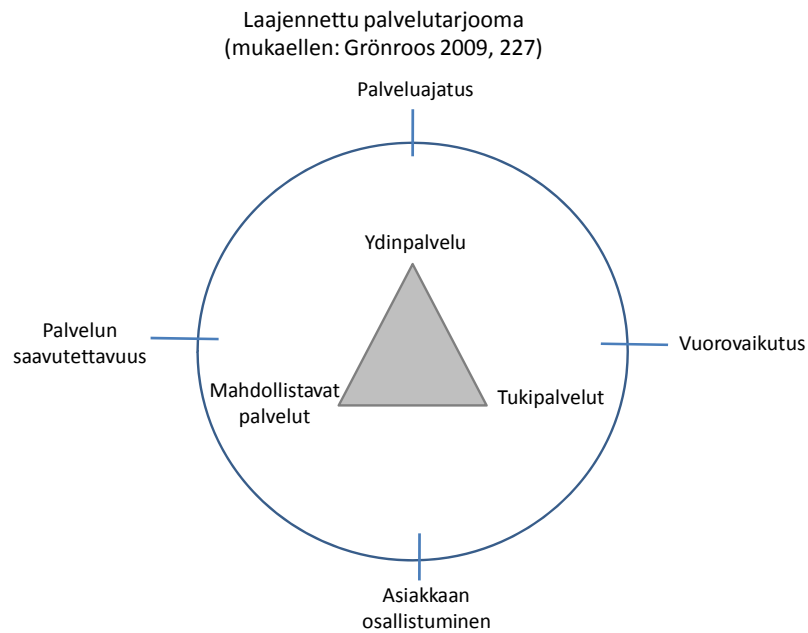
sekä palvelujen tuotteistamista. (Lehtinen & Niinimäki 2001, 45.) Nykysuuntaus on yhdistää palvelujen tuotteistaminen muotoiluun, designiin ja brändien luomiseen. Palvelumuotoilu terminä ja tutkimuksen suuntauksenakin alkaa olla vakiintunut käsite.

Asiakkaan näkökulmasta palvelun tuotteistamisella pyritään selventämään

- Mihin asiakas palvelua tarvitsee?
- Mitä palvelu sisältää?
- Mitä laatukriteerejä palvelu sisältää?
- Mitä palvelu maksaa?
- Mitkä ovat kustannuksen perusteet?

Kirjallisuudessa tuotteistamisella tarkoitetaan uusien ja olemassa olevien palvelujen määrittelyä, systematisoimista ja jonkinasteista vakiointia. Tuotteistaminen kohdistuu yleensä sekä yrityksen sisäisiin, että asiakkaalle näkyviin prosesseihin. Tuotteistaminen voidaan toteuttaa projektina asteittain, jolloin sen hallittavuus paranee ja tuotteistuksen osia voidaan testata käytännössä ennen lopullisen tuotteen kehittämistä. Samalla myös tuotteistamisriskit pienenevät. Tuotteistamistyön apuvälineenä voidaan käyttää sisäiseen käyttöön laadittavia tuotekuvauksia. Tuotekuvaus on yksityiskohtainen tekninen ja markkinoinnillinen tarkka kuvaus tuotteesta ja sen kehittämisestä.

Palvelukokonaisuus jakaantuu yleensä perus- tai ydinpalveluun ja lisä- tai tukipalveluun. Käsitettä on laajennettu johtamissyistä jaottelulla ydinpalvelu, mahdollistavat palvelut sekä tukipalvelut. Koska palveluprosessin kokemista ei voi erottaa peruspalvelupaketin osien kokemisesta, Grönroos ehdottaakin laajentamaan palvelutarjooman mallia lisäämällä siihen johtamisen kolme ulottuvuutta: 1. palvelun saavutettavuus 2. vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa 3. asiakkaan osallistuminen. (Grönroos 2009, 223 – 226.) Laajennetun palvelutarjooman mallia on selvennetty kuviossa 9.



KUVIO 9. Laajennettu palvelutarjooma (Grönroos 2009, 227)

Tuotteistuksen räätälöinnissä voidaan hyödyntää moduulirakennetta. Palvelutarjooma tai sen osa jaetaan pienempiin toiminnallisiin yksiköihin eli moduuleihin. Moduuleita yhdistelemällä saadaan asiakkaalle rakennettua tarpeita ja toiveita mahdollisimman vastaava palvelukokonaisuus. Palvelurakenne auttaa nimenomaan massaräätälöinnissä. Itse moduulit voivat olla standardoituja kokonaispalveluosia tai palveluprosesseja. On muistettava, että asiakkaat tavallisesti kokevat saavansa palvelun räätälöidympanä kuin se todellisuudessa on, eivätkä he tiedä juurikaan niistä palvelun osista jotka ovat asiakkaan näkymättömissä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 35.)

3.2.4 Asiakkuusryhmät, verkostoituminen ja kumppanuudet

Kirjallisuudessa on jo useiden vuosien ajan korostettu asiakkuuksien johtamisen merkityksen kasvamista. Syynä tähän Storbacka, Sivula ja Kaario (2000) mainitsevat erityisesti liiketoimintaympäristön nopeat muutokset. Tämän päivän monipuoliset tietotekniset ratkaisut mahdollistavat muutosten toimeenpanon käytännön tasolla. (Storbacka et al 2000, 16.)

Strategisten asiakkuuksien johtamisen ajatus on asiakkaan arvontuotantoprosessi. Prosessissa molemmat osapuolet sopeuttavat toimintansa siten että suhteesta muodostuu tiivis ja kumpikin osapuoli tuntee että suhde tuottaa arvoa. Arvoa tapahtuu eri tasoilla: asiakastasolla, asiakkuustasolla sekä kokonaisuuden tasolla. (Storbacka et al 2000, 22.) Kriittisinä menestystekijöinä Storbacka, Sivula ja Kaario mainitsevat ylemmän johdon sitoutumisen, asiakkuusvastaavien osaamisen, asiakkuustiimin toiminnan sekä tehokkaan kommunikaation. (Storbacka et al 2000, 38.)

Strategisten asiakkaiden vaikutusta voittoihin kuvaa Reichheld (1996) tutkimuksessaan *The Loyalty Effect*. Tutkimus kattoi monia palvelualoja ja sen tuloksena havaittiin että asiakkaiden menettämistä laskiessa voitot kasvavat. (Grönroos 2009, 182.) Suhdemarkkinoinnin näkökulmasta tarkasteltaessa, tutkittavalla yrityksellä on strategisia asiakkuuksia kahdessa arvoketjun osassa. Ensimmäinen on päämiesasiakkuus, toinen vähittäiskauppaketjut sekä muut asiakkaat joille jakelija myy tuotteita. Kuluttaja-asiakkuuksiin ei jakelijalla ole mahdollisuutta muodostaa strategisia asiakkuuksia, vaan ne ovat vähittäiskauppaketjujen hallinnassa. Kun jakelija haluaa tutkia kuluttajanäkökulmaa, on se kerättävä pääosin kuluttajatutkimusten avulla. (Gummesson 1998, 81.)

Asiakkuuksien ryhmittelynä segmentointi on yleisimmin käytetty termi. Termi on markkinoinnin perussanoja ja sen merkitystä Rope (2003) korostaa, erityisesti sen vuoksi, että sana segmentointi vakiintui markkinoinnin termiksi ennen sanaa markkinointi. (Rope 2003, 156.) Segmentoinnin rooli ja merkitys ovat muuttuneet vuosien myötä ja tällä hetkellä vakiintunut käsitys on se, että se on strategisen asiakasnäkökulman yksi peruselementti. Segmentti itsessään tarkoittaa asiakkaaksi haluttavaa, ei siis välttämättä ostanutta asiakasta tai ryhmää. Asiakas sen sijaan voi olla yrityksestä ostanut, mutta ei välttämättä kuulu segmenttiin. Segmentin rakentamisen filosofiana on että tuotetarjonta on rakennettu nimenomaan segmentille. Segmentoinnin strategista roolia korostaa se, että se ohjaa muita liiketoiminnan elementtejä kuten imagoa, tuotetarjontaa ja tapaa toimia. (Rope 2003, 157 - 158.) Hannus (2004) määrittelee segmentoinnin asiakkuuksien ryhmittelyksi asiakkuuden arvon perustella. Ala-Mutka ja Talvela (2004) puolestaan määrittelevät sen välineeksi, jolla suunnitellaan ja toteutetaan organisaation toimintaa ja samalla

ohjataan liiketoimintaa ja suunnataan voimavaroja (Ala-Mutka & Talvela 2004, 51).

Ropen näkemystä tukee myös Michael Hutt:n ja Thomas Speh:n (2010) ajatus segmentoinnista. He kuvaavat tulevaisuuden yhdeksi lähestymistavaksi segmentoida asiakkaita yksittäin, Account Base Marketing (ABM). Kun segmentointi näin toimii oikein, varmistaa se markkinoinnin ja myynnin keskittymisen aitoihin, asiakkaalle tärkeisiin asioihin. Ajatusmallin mukaan ABM syventää asiakassuhdetta ja kasvattaa asiakaskannattavuutta lyhentämällä myyntiprosessin kestoa ja lisäämällä voittomarginaalia. (Hutt & Speh 2010, 138.)

Laamanen ja Tinnilä (2009) toteavat että yhä suurempi osa palveluista tuotetaan yhteistyökumppaneiden kanssa verkostoituneessa suhteessa. Suhteiden tavoitteena on luoda verkoston jäsenille arvoa. Kun suhde syvenee, mahdollistuu jäsenten erikoistuminen omaan ydintoimintaansa. Samoin on mahdollista vähentää kustannuksia. Tehokkaan verkoston muodostuminen vie heidän mukaansa aikaa ja vaatii oppimista. Palkkiona on kuitenkin muodostunut lisäarvo joka tarkoittaa joustavuutta, nopeampaa läpäisyäikää sekä kustannustehokkuutta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 32.)

Kumppanuus eli partnership on 1990-luvulla paljon esillä ollut aihealue. Siinä korostuu asiakkaan ja palvelun tarjoajan suhde. Kumppanilla tarkoitetaan usein organisaatiota, jolla on liiketoiminnallinen ja strateginen tavoite johon molemmat haluavat päästä. Suhteessa tavoitellaan tilaa, jossa pyritään avoimeen kanssakäymiseen ja tietojen vaihtoon, pitkiin yhteistyösuhteisiin ja molemminpuolisen toimintatavan perusteelliseen tuntemukseen. Suhteelta halutaan ennen kaikkea pysyvyyttä. Tätä pyritään luomaan sillä, että tavoitteiden määrittelyssä ovat molemmat osapuolet kiinteästi mukana ja siten sitoutuminen tavoitteisiin on perinteistä asiakassuhdetta motivoituneempi. Kuitenkin on huomattu että kumppanuussuhteessakin on mahdollista että osapuolten taloudelliset tavoitteet voivat olla erilaiset. (Hanhijärvi et al 2001, 20 – 29.)

Kun mietitään kumppanuussuhdetta, on tärkeä arvioida seuraavat kysymykset:

1. Lisääkö kumppanuussuhde liiketoiminnan arvoa?

2. Onko se tärkeää yritykselle?
3. Puuttuuko kumppanin osaaminen yrityksen sisältä?
4. Jakaako kumppani samat arvot yrityksen kanssa? (Reuvid 2000, 8.)

Onnistuneen kumppanuuden luominen alkaa sopimuksen neuvotteluprosessin aikana. Avoimuuden ilmapiiri, joka siellä luodaan, tulee kantaa koko kumppanuuden ajan. Olennaista partneruudessa on ymmärrys, että kyse on pysyvästä toimintatavan muutoksesta eikä lyhyen tähtäimen projektista. Ymmärrys heijastuu siihen että sopimukset, organisaatorakenteet ja ydinprosessit voivat vaatia uudelleen muotoilua sekä kumppanuuteen motivoituneita henkilöitä. Näin on mahdollisuus saavuttaa kumppanuuden tuomat edut. (Hanhijärvi et al 2001, 20-29.)

3.3 Palvelun laatu ja palvelukuilut

Laatua pidetään usein yhtenä menestyksen avaintekijöistä. Hyväksyttävän laadun taso riippuu yrityksen strategiasta ja asiakkaiden tarpeista ja odotuksista (Grönroos 2009, 104). Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä palveluodotusten ja palvelutoteumien välisen suhteen kautta. Yleisesti ottaen asiakkaat odottavat aina, että palveluntarjoajat täyttävät heidän odotuksensa ja toiveensa, olivat he niitä ilmaisseet tai eivät. Tässä mielessä laatu on asiakassuhteessa vaikeasti hallittava käsite, josta helposti syntyy eriäviä näkemyksiä osapuolien välille.

Tuotteen laatu on strategisesti merkittävä liikkeenjohdon työkalu (Grönroos et al 2001, 82). Laatu itsessään on monisäikeinen ja joskus jopa vaikeasti ymmärrettävä käsite. Tämä johtuu palvelujen monimutkaisesta rakenteesta ja prosesseista. Palvelun laadun historia ulottuu 1970-luvulle ja enenevässä määrin se on aihe, jolla on mahdollista erottautua kilpailijoista. Kirjallisuudessa usein määritellään laatu siten, että se on mitä tahansa, mitä asiakkaat kokevat sen olevan. Tärkeintä on kuitenkin määritellä laatu sellaisena kuin asiakas se kokee, koska laadun arviointi on hyvin pitkälti tunnetilaan liittyvä prosessi. Asiakas muodostaa käsityksen toiminnasta ja sen laadusta sen toimitus ja kulutustilanteessa. Vuorovaikutteisuus palvelussa korostuu ja sillä on suuri merkitys laadun muodostumiseen. Palvelun

laadusta on mahdollista erotella kaksi ulottuvuutta: tekninen eli lopputulos sekä toiminnallinen eli prosessi. Myös itsepalvelun voi asiakas kokea palveluna. Tämä riippuu kuitenkin palvelun luonteesta ja tilanteesta.

Kuten aiemmin mainittiin, laadulla on strateginen merkitys ja sitä pidetään usein yhtenä menestykseen vaikuttavista tekijöistä. Laatu voi olla menestyksen kulmakivi, mutta se edellyttää johdon oikeaa määrittelyä siitä kumpi laadun ulottuvuudesta on kokonaislaadun tärkein osa; tekninen vai toiminnallinen. Jos yritys valitsee väärin, seurauksena saattaa olla kilpailuaseman lujittamisen menettäminen. Laadun tutkimiseen ja arviointiin on kehitetty monia malleja kuten Gummessonin 4Q, Brogowicz, Delene ja Lyth:n kehittämä synteessimalli sekä Berry, Parasuraman ja Zeithaml:n kehittämä SERVQUAL-menetelmä. (Grönroos 2009, 98 – 105.)

Palvelun laadussa olevien ongelmien lähteiden analysointiin on kehitetty käytännönläheinen palvelukuilumalli. Palvelukuilumallin olennainen tavoite on saada toiminnallinen laatu mahdollisimman lähelle asiakkaan odotuksia. Kuilulla tarkoitetaan eroa asiakkaan palveluodotusten ja toteutuneen palvelun välillä. Tätä ajatustallia pyritään tuomaan esille kuviossa 10.



KUVIO 10. Palvelukuilu (Zeithaml et al 2009, 33)

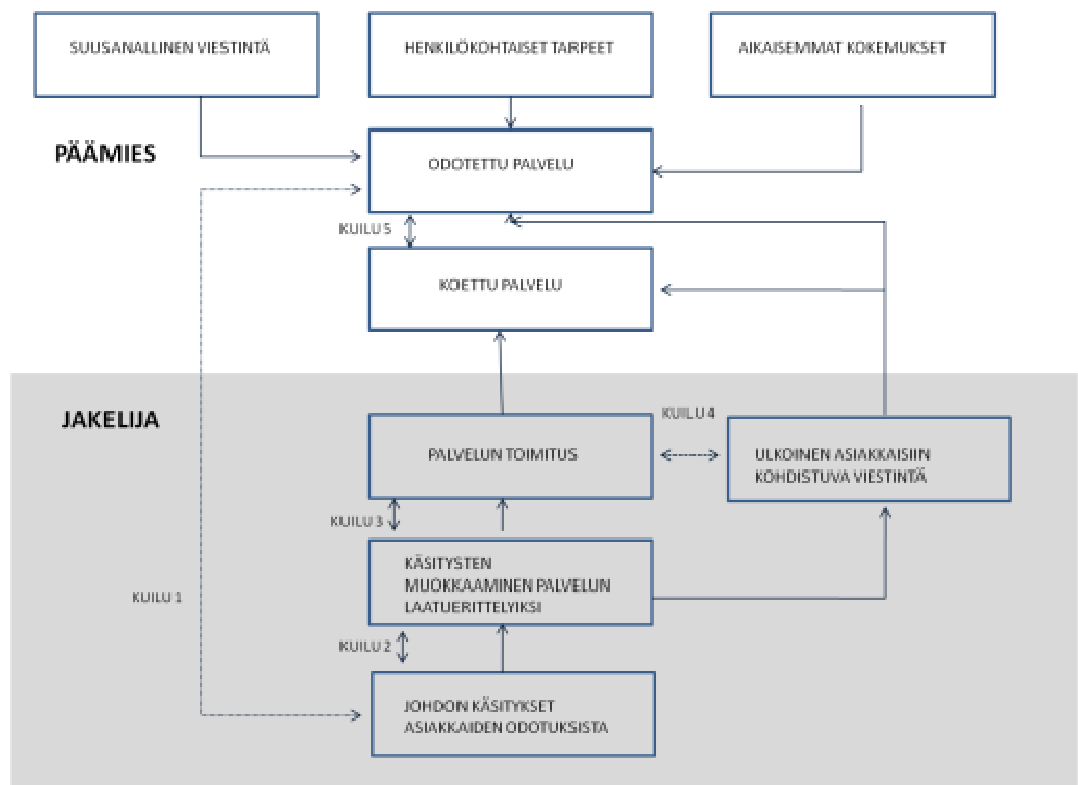
Palvelun laadulla tavoitellaan mahdollisimman pientä eroa odotusten ja palvelun välillä. Kuiluja on havaittu neljässä eri palvelun laatuun vaikuttavassa osassa ja viides on yhdistelmä näistä kaikista. Seuraavassa on lueteltu sekä Grönroosin (2009) että Zeithaml et al (2009) mainitsevat kuilut.

Koetun palvelun laadun kuilu eli customer gap, joka muodostuu:

1. Johdon näkemyksen kuilusta (listening gap)
2. Laatuvaatimusten kuilusta (service design and standards gap)
3. Palvelun toimituksen kuilusta (service performance gap)
4. Markkinoinnin viestinnän kuilusta (communication gap)

(Zeithaml et al 2009, 33 ja Grönroos 2009, 147 – 149.)

Kuilut avataan tarkemmin tämän pääluvun alaluvuissa. Otsikoiksi päätin valita englannin kieliset nimikkeet niiden paremman kuvaavuuden vuoksi. Palvelun laadun kuiluanalyysimallia pyritään selventämään kuviossa 11.



KUVIO 11. Palvelukuilujen analysointimalli. Mukaeltu (Grönroos 2009, 144).

Mallin mukaan tulee neljä laatua mahdollistavaa kuilua ratkaista ensin jotta koetun ja odotetun palvelun ero olisi mahdollisimman pieni. Malli on saanut kritiikkiä erityisesti sen yleistettävyydestä kaiken tyyppiseen palvelutoimintaan (Buttle 1996, 8 – 32). Buttle suosittelee, että mallia sovellettaessa ja laadun ominaisuuksia määritellessä on syytä käyttää tapuskohtaista harkintaa.

3.3.1 Customer gap

Kuilu tarkoittaa eroa asiakkaan palveluodotusten ja toteutuneen palvelun laadun välillä. Asiakas tuo palvelutilanteeseen omat odotuksensa ja peilaa toteutunutta palvelua suhteessa tähän kontekstiin. Odotukset kohdistuvat asioihin, joita asiakas odottaa tapahtuvan palveluprosessin aikana. Kuilu voi olla myös positiivinen, jolloin se tulkitaan tarkoittavan hyvää tai jopa liian hyvää palvelua. Liian hyvästä palvelusta käytetään termiä ylipalvelu. (Zeithaml et al 2009, 32 - 33.) Syyt palvelukuiluun ovat moninaiset ja voivat muodostua mistä tahansa seuraavasta neljästä kuilusta. Seuraukset ilmenevät huonona laatuna, laatuongelmina, kielteisenä viestintänä, yrityksen maineen huonontumisena ja jopa liiketoiminnan menetyksenä. (Grönroos 2009, 149.) Palvelun laadun parannus perustuu nimenomaisesti tämän kuilun kaventamiseen. Kehittymisen edellytyksenä on kokonaisvaltainen ymmärrys asiakkaasta. Jotta kuilua voidaan kaventaa, edellyttää tämä muiden neljän seuraavissa luvuissa esiteltävien kuilujen sulkemista.

3.3.2 Listening gap

Kuuntelukuululla halutaan ilmaista eroa asiakkaan palveluodotusten ja yrityksen ymmärryksen välillä. Kuilu syntyy kun yrityksen kyky kuunnella asiakasta on rajoittunut tai kuullun ymmärryksessä ja tulkinnassa on puutteita. Syiksi tähän Zeithaml et al (2009) mainitsevat riittämättömän asiakastiedon määrän, laatuasioihin kohdistumattoman tai analysoimattoman tiedon. Aiemminkin on todettu, että asiakastietoa on yrityksissä usein paljon, mutta se on hajallaan yrityksen eri toiminnoissa tai sen analysointiin ei ole riittäviä resursseja.

Muita kuilua aiheuttavia syitä ovat kommunikaatio-ongelmat organisaation sisällä, liiallinen keskittyminen uusiin asiakkaisiin vanhojen kustannuksella sekä reagoimattomuus asiakaspalautteisiin. Usein yrityksissä on tietoa, mutta se ei ole oikeilla henkilöillä tai oikeassa muodossa. Ratkaisumalliksi Grönroos tarjoaa yrityksen johdon vaihtamista tai palvelukilpailun piirteiden ymmärryksen tehostamista (Grönroos 2009, 145).

3.3.3 Service design and standards gap

Kuilu esiintyy silloin, kun palvelun määritysten, muodon sekä toimituksen laatu ei vastaa asiakkaan odotuksia. Syitä kuiluun ovat palvelumuotoilun epäonnistuminen. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys ei ole osannut riittävän hyvin siirtää asiakkaan toiveita palvelujen muotoiluun. Syynä voi olla myös palvelustandardien puuttuminen tai epäselvä tavoitteen asentanta sekä ylimmän johdon riittämätön tuki. Haasteena on siirtää asiakkaiden odotuksia sellaiseen muotoon, että myös palvelua suorittavat henkilöt ne ymmärtäisivät ja pystyisivät sopeuttamaan omaan työhönsä. (Zeithaml et al 2009, 36.) Kuilun laajuus on suhteessa ensimmäisen kuilun kokoon. Ratkaisumalliksi ehdotetaan johdon ja palvelun toimittajien sitoutumista palvelun laatuun sekä huolellista suunnittelua laatuvaatimuksia määritettäessä. (Grönroos 2009, 145.)

3.3.4 Service performance gap

Vaikka palvelumäärittelykset olisivat kunnossa, niiden tueksi tarvitaan palvelun mahdollistajat eli ihmiset, prosessit ja välineet. Jos näiden toiminnassa esiintyy eroja asiakkaiden odotusten ja toteuman välillä, puhutaan silloin palvelun toimituksen kuilusta. Syitä kuiluihin voi olla useita. Palveluvaatimukset voivat olla liian monimutkaisia tai jäykkiä työntekijöiden toteuttaa, työntekijöiden työtapojen suuret muutokset aiheuttavat muutosvastarintaa eikä tähän ole toimintasuunnitelmaa. Joskus yrityskulttuuri ei tue vaatimusten toteuttamista ja usein tekniikka ja järjestelmät eivät tue riittävästi palvelutoimintaa.

Tutkimukset ovat löytäneet tekijöitä, jotka saattavat estää palvelukuilun supistumisen. Näitä ovat palveluun osallistuvat ihmiset, asiakkaat sekä palvelun välittäjät jotka tuottavat palvelun. Esimerkkinä toimii jakelija, joka tuottaa palvelun päämiehen puolesta. Ongelma-alueiksi muodostuvat sekä palvelun laadun kontrollointi, että itse palvelun laatu. Aihetta käsiteltiin aiemmin agenttiteorian esittelyn yhteydessä kappaleessa 2.2. Kontrollin puute voi johtaa laatukuilun kasvamiseen. Palvelukuilun pienentämisen ratkaisuksi Zeithaml et al (2009) tarjoavat kontrollin kasvattamista ja jakelijan motivointia. Palvelun osatekijät vaikuttavat lopputulok-

seen ja ehdotettuja parannuskeinoja ovat henkilöstön tehtävien selventäminen ja laadukkaan työn mahdollistaminen apukeinoin. Tekniikka ja järjestelmät muutetaan tukemaan laatuvaatimusten toteuttamista, sekä huolehditaan henkilökunnan koulutuksesta ja motivoinnista. (Grönroos 2009, 146 – 147.)

3.3.5 Communication gap

Puutteet kommunikaatiossa aiheuttavat kuiluja annettujen lupauten ja toteutumien välillä. Kuilu voi muodostua siitä, että palveluun liittyvä sekä sisäinen että ulkoinen kommunikaatio on erilaista yrityksen eri osissa. Yritykseltä puuttuu yhteinen linjaus viestinnästä, sekä sen sisällöstä. Grönroosin (2009) mukaan puutteita esiintyy silloin markkinointiviestinnän suunnittelussa, tuotannossa, koordinoinnissa sekä toimituksessa. Lisäksi hänen mukaansa palvelun tuottajilla on luontainen taipumus liioitella ja luvata liikoja. Hän ehdottaa parannuskeinoiksi sitä, että viestintä ja laatukriteerit pitäisi suunnitella yhteistyössä tuotantoon ja toimitukseen osallistuvien kanssa. Lupaukset saadaan näin tarkemmiksi ja totuudenmukaisemmiksi. (Grönroos 2009, 148 – 149.)

4 CASE: PALVELUKUILUJEN TUNNISTAMINEN ASIAKKUUKSISSA

Tässä kappaleessa käsitellään empiiristä tutkimusta Yritys X:n palvelutuotannossa. Tutkimus pyrkii tuomaan esille, millaisia palvelukuiluja on tunnistettavissa palveluodotusten ja tuotannon välillä, sekä millaiset asiat tuottavat päämiehelle arvoa. Kohdeorganisaation esittely oli kappaleessa 2 mutta tämän kappaleen alkuun haluttiin lisätä lyhyt tiivistelmä, jonka tarkoitus on johdatella empiirisen aihealueen käsittelyyn. Kappaleessa esitellään kohdeorganisaatio kertauksen omaisesti sekä tutkimuksen metodit ja tulokset.

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen avulla pyritään yleisesti kehittämään olemassa olevaa toimintaa kohdeyrityksen lähtökohdista, tarpeista ja tavoitteista lähtien. Tässä hankkeessa on hyödynnetty teoreettisen tietoperustan mukaisesti sekä asiakaslähtöistä liiketoimintamallia että asiakkuuden hallintaa palveluliiketoiminnassa. Niiden avulla pyritään nostamaan esille asioita, joihin pureutumalla yritys voisi kehittää palvelutoimintaansa ja kasvattaa asiakasymmärrystään. Ongelman asettelussa on ollut keskeistä pohtia, millaista tietoa on tutkimuksessa tavoitteena tuottaa. Lähtökohtana on ollut löytää uutta tietoa tutkimattomilta osa-alueilta sekä nostaa pintaan ääneen sanomatonta, eli hiljaista tietoa. Tietoa, joka on olemassa mutta sitä ei ole aktiivisesti tiedostettu.

Kohdeyritys on päivittäistavaramerkkituotteiden myynti- ja markkinointiyritys, jonka toiminta perustuu yhteistyösopimukseen päämiehen kanssa. Yritys maahan tuo, varastoi ja jakelee tuotteita edelleen pääasiassa keskusliikkeille ja heidän ketjuilleen. Päämies sopii yhteistyöhön tarvittavista palveluista yrityksen kanssa ja asiat kirjataan yhteistyösopimukseen. Yhteistyösopimus ja haltuunotto ovat kriittisiä kohtia eli totuuden hetkiä asiakkuusprosessissa (Grönroos 2009, 117). Tällöin muotoutuu molemminpuolinen käsitys siitä, miten ja millaisia palveluita tullaan tuottamaan, sekä millaisia laatuodotuksia näistä palveluista syntyy (Ylikoski 2001, 134). Palvelukuilujen muodostumisen kannalta suhteen alkuvaiheen hoito on merkittävässä osassa sekä odotusten että palvelutuotannon kannalta.

4.1 Tutkimuksen kuvaus

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jossa halutaan saada pienestä joukosta mahdollisimman paljon tietoa. Tutkimuksen aikaulottuvuus pyrittiin pitämään lyhyenä, jotta saataisiin kattava poikkileikkaus asiakkuuksien nykytilasta. Tarkasteltavia asiakkuuksia ovat sekä ulkoiset että sisäiset asiakkuudet. Ulkoinen asiakkuus tässä työssä tarkoittaa jakelijan ja päämiehen välistä suhdetta ja sisäinen asiakkuus yrityksen henkilökunnan välisiä suhteita. Tutkimuksessa asioita tarkastellaan päämiehen eli ulkoisen asiakkuuden näkökulmasta. Työssä hyödynnetään asiakaslähtöisen liiketoimintamallin viitekehystä, joka selvitettiin luvussa 3.1. Tavoitteena on tuottaa tietoa palvelukehityksen tueksi.

Projekti alkoi keväällä 2011 tutkimuksen suunnittelulla sekä tavoitteiden määrittelyllä. Hankkeen organisaatioon kuuluivat opinnäytetyön tekijä ja yrityksen General Manager. Opinnäytetyön tekijä toimi tutkimuksen aikana myös päämiesasiakkuudesta vastaavana henkilönä.

Mahdollisia riskejä tunnistettiin heti suunnitteluvaiheessa useita. Riskeiksi kirjattiin yrityksen pienistä resursseista johtuva ohjauksen intensiteetin puute sekä työmäärästä johtuva aikataulujen venyminen. Lisäksi pidettiin mahdollisena, että päämiehet suhtautuisivat tutkimukseen epäilevästi, eikä tavoiteltavaa vastaustasoa tai laatua saavutettaisi. Yrityksessä ei juuri ole tehty kyselyitä päämiehille, joten sen epäiltiin olevan mahdollinen vaikuttava tekijä. Myös pohjoismaisen johtoryhmän mielenkiinto työn tuloksiin saattaisi laajentaa työtä ja siten pidentää suunniteltua aikataulua. Riskeihin varauduttiin siten, että tehtiin joitakin muutoksia tutkijan työnkuvaan sekä hyväksyttiin se, että hankkeen aikataulu voi tarvittaessa venyä. Kuitenkaan laadusta ei oltu valmiita liiaksi tinkimään. Johtoryhmän mielenkiinto osoittautui ennakko-odotuksien mukaiseksi, mutta sähköpostikeskustelun avulla se saatiin asettumaan tutkijan resurssien mukaiseen muotoon.

Hankkeesta saatava hyöty yritykselle koettiin tärkeäksi. Sen pohjalta halutaan ensisijaisesti käynnistää muutosprojekteja, kun ensin on selvitetty muutosta vaativat kohteet ja niihin liittyvät taustatekijät.

4.2 Tutkittavat teemat ja haastatellut henkilöt

Kyselytutkimuksen kantavina teemoina olivat päämiehen arvot, toiveet ja odotukset palveluista, sekä tutkittavan yrityksen tuottamien palvelujen laatu. Kysymykset laadittiin siten, että niihin olisi mahdollisimman helppo ja yksinkertaista vastata. Lomakkeen palautus tehtiin myös yksinkertaiseksi. Teemat jäsenneltiin niin, että kyselylomake muodostui kolmesta pääosa-alueesta. Ensimmäinen osio selvitti taustatietoja, joilla voidaan tehdä mahdollisia luokitteluja ja yhdistelmiä aineistosta. Toisessa osiossa kartoitettiin päämiehen ymmärrystä käyttämistään palvelukonaisuuksista ja tämänhetkistä tyytyväisyyttä näihin palveluihin. Kolmannessa osiossa etsittiin viitteitä siihen, millaisia tarpeita päämiehellä on eri palvelujen osalta, sekä sitä mikä heille on tärkeää. Osiossa kysyttiin lisäksi, mitkä asiat tuottavat päämiehelle positiivista tai negatiivista arvoa. Näin haluttiin päästä kiinni toiminnalliseen laadun kriteereihin (Grönroos 2009, 105). Lisäksi päämiehen oli mahdollista antaa palautetta yrityksen tuottamien palvelujen määrästä sekä kehittämistoiveista vapaiden kommenttikenttien avulla.

Kyselylomakkeen laadinnassa pidettiin ohjenuorana tutkimuskysymyksiä, jotta kysely tuottaisi niiden mukaista tietoa. Lomakkeen testaus suoritettiin kollega-arvioinnin perusteella, koska lomaketta ei etukäteen ollut mahdollisuus lähettää yhdellekään päämiehelle. Näin toimimalla otettiin tietoinen riski siitä, että lomakkeen ymmärrys vastaajien puolelta saattaa jäädä puutteelliseksi.

4.3 Aineiston muodostuminen ja analysointi

Aineiston keräämisen lähtökohtana oli kysymys: Mikä on tietämisen arvoista? Lisäksi mietittiin palvelukuilujen suhdetta toteutusympäristöön, siinä toimiviin ihmisiin sekä kontekstiin. Näkökulmana oli tarkastella asioita päämiehen näkökulmasta. Tutkimuksen perusjoukon muodostavat kaikki yrityksen päämiehet. Näyte muodostui niistä päämiehistä, jotka sisältyivät tutkimusrajausten määrittämisen sisään. Vaikka määrä pienentyi jo valmiiksi varsin suppeasta perusjoukosta, ei sen uskottu vaikuttavan merkittävästi tutkimustulosten saamiseen.

Aineiston kokoamisessa on pyritty siihen, että siitä voidaan saada mahdollisimman tarkka ja tavoitteiden mukainen kuva. Aineistolle määriteltiin laatukriteerit, joiden perusteella päädyttiin siihen, että aineiston koko ei ole määräävä tekija, vaan suppeammastakin aineistosta voidaan saada luotettava tulos jos koottu aineisto vastaa laatukriteerejä. Erityistä huomiota kiinnitettiin menetelmien valintaan, jotta ne tukisivat tutkimuksen validiteettia.

4.4 Käytetyt menetelmät ja tutkimuksen toteutus

Tutkimusmenetelmäksi valittiin aineistolähtöinen määrällinen ja laadullinen analyysi, joka soveltui mielestäni parhaiten tutkittavan liiketoiminnan luonteeseen. Tutkimusmenetelmien luonteen valinnalla haluttiin heijastella liiketoiminnan nopeaa sykliä ja jättää avoimeksi mahdollisuus tutkimuksen edetessä vaihtaa näkökulmaa. Tutkimuksen merkitys johdettiin aiemman teoreettisen tutkimuksen perusteella ja johtoaajatus siitä, miten selvitetään erot palveluodotusten ja toteutumien välillä kudottiin näin yhteen. Tästä johdettiin tutkimuskysymykset, joilla pyrittiin selvittämään millaisia eroja voidaan havaita palveluodotusten ja niiden tuotannon välillä. (Alasuutari 1999, 37 – 47.)

Tutkimusta tehdessäni olen hyväksynyt sen, että pitkä työkokemukseni, tunteeni ja persoonallisuuteni ovat vaikuttaneet jollakin lailla tutkimukseen. Tavoitteena on kuitenkin ollut kaikissa tutkimusosioissa se, että näillä tekijöillä olisi mahdollisimman pieni vaikutus tutkimuksen tekemiseen sekä lopputulokseen. Pohdin myös osallisuuttani ja sen merkitystä tutkimuksen tuloksiin, sillä olen tutkimusta tehdessäni työskennellyt samanaikaisesti osan tutkimuksen kohteena olevien päämiesten salkun hoitajana (PAM). Kaikkiin tunnistettuihin kohtiin on tutkimuksen aikana pyritty kiinnittämään aktiivisesti huomiota, jotta varmistettaisiin tutkimuksen luotettavuus.

Analysoinnin periaatteena on ollut saada suppeastakin aineistosta mahdollisimman tarkkaa tietoa. Aineiston analyysin lähtökohtana oli huomio, että haastatte-
luissa esille nousseet teemat ovat toteuttajien subjektiivisia arvioita, mutta juuri tästä syystä merkittäviä. Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen luotettavuus ja päte-

vyys perustuu siihen, että tutkimusmenetelmät on avattu ja kuvattu mahdollisimman tarkasti ja johdonmukaisesti. Tavoitteena on ollut, että lukija pystyy seuraamaan tutkimuksen logiikkaa ja siitä johdettuja johtopäätöksiä samansuuntaisesti kuin tutkijakin on ne todennut.

Tutkimusaineiston keräämismenetelmiksi valittiin kysely, haastattelu ja havainnointi. Kysely sopi hyvin päämiestyöskentelyn luonteeseen, koska sillä voidaan saada anonymiteettiyden tunne vastaajalle, tulokset on helppo analysoida eikä kyselyn tekijä voi läsnäolollaan vaikuttaa vastauksien muodostumiseen. Kyselylomakkeen kielenä käytettiin englantia. Valintaan päädyttiin siksi, että se on suurimmaksi osaksi yhteinen kommunikointikieli. Yhdellä kielellä tehty kysely ehkäisee kielestä johtuvia sanamuotojen ja -valintojen vivahte-eroja. Kyselytutkimukseen liittyvät kaaviot ovat johdonmukaisuuden vuoksi esitetty tässä työssä englanniksi. Negatiivisena puolena kyselyissä on se, että tutkija ei voi täysin varmistua siitä, miten vastaaja on ymmärtänyt kysymyksen asettelun sekä miten huolellisesti hän on kyselyyn vastannut. Myöskään väärinymmärrystä ei pystytä kontrolloimaan.

Kyselylomake koostui sekä strukturoiduista että avoimista kysymyksistä. Lomakkeen rakenne muodostui taustatiedoista, monivalintakysymyksistä, asteikkoihin perustuvista kysymyksistä sekä avoimista kysymyksistä. Kyselylomakkeen kysymysten määrä haluttiin pitää mahdollisimman pienenä vastausmäärän maksimimiseksi, kuitenkin varmistaen, että saadaan riittävästi analysoitavaa aineistoa. Päätös perustui päämiestuntemukseen, sekä kyselyn ajankohtaan. Kyselylomake löytyy opinnäytetyön liitteestä 1.

Kysely tehtiin lähettämällä sähköpostitse 21 päämiehelle kyselylomake kesäkuun alussa 2011. Vastausaikaa annettiin 1 ½ viikkoa. Kyselyistä 23 % saapui määräaikaan mennessä, jonka jälkeen lähetettiin kaksi erillistä muistutusta viikon välein. Lopulliset vastaukset saatiin elokuun 2011 alkuun mennessä. Vastauksia saatiin 13 päämieheltä, jolloin vastausprosentiksi muodostui 62 %. Vastauslomakkeen pystyi palauttamaan joko sähköisesti tai postitse. Kolme vastaajaa ilmoitti olevansa kykenemättömiä antamaan mielipiteitä näin yksityiskohtaisiin kysymyksiin. Syyksi he ilmoittivat olevansa uusia työntekijöitä ja heidän suhteensa jakelijaan

oli vasta alkuvaiheessa. Kuudelta päämieheltä ei saatu vastausta eikä syytä vastaamattomuuteen.

Vastaamattomuus herätti kysymyksiä minussa ja halun liittää sen havaintoaineistoon. Kuitenkaan tarkasteltaessa aihetta, yhdistäviä tekijöitä vastaamattomien kesken ei huomattu. Vaikka aihe oli kiinnostava, päädyin tutkimuksen etenemisen vuoksi jättämään havainnon materiaalin ulkopuolelle. Aiheen tutkiminen olisi edellyttänyt lisähaastatteluja vastaamattomien päämiesten osalta. Vastaamatta jättäneiden päämiesten osuus todettiin lopputuloksen kannalta merkitykseltään vähäiseksi, koska näyte oli määrältään riittävä sekä laadullisesti kattava. Osasyynä vastaamatta jättämiseen arveltiin olleen alkava lomakausi.

Aineisto analysoitiin kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä käyttäen. Analysoinnissa hyödynnettyä palvelun laadun kuiluanalyysimallia on havainnollistettu kuviossa 11, joka esiteltiin kappaleessa 3.3.

Kvantitatiivisissa analyysissä pyrittiin etsimään säännönmukaisuuksia siitä tavasta, jolla eri muuttujien arvot liittyvät toisiinsa. Laadullinen analyysi jaettiin kahteen vaiheeseen: havaintojen pelkistämiseen sekä tulosten tulkintaan. Havaintojen pelkistämiseen käytettiin sekä yhteisten piirteiden etsimistä että erojen löytämistä. Analysoinnissa keskityttiin samanlaisuutta korostaviin tapoihin. Päättelyprosessissa, jossa seurauksista pyrittiin päättämään syyt, edettiin pelkistäen havainnot mahdollisimman suppeaksi havaintojen joukoksi. Näin edettiin, kunnes muodostui selitys havaintojoukolle. Tämän jälkeen joukoille annettiin käsitteellinen nimi. Tulkinnassa käytettiin siten hermeneuttista kehää, jossa johtolankojen tulkinta vaikuttaa kokonaisuuden tulkintaan ja tutkimuskohteesta tehtyjen tulkintojen uudelleen tulkitseminen tuottaa yhä laajenevaa ymmärrystä kohteesta. (Alasuutari 1999, 37 – 47.)

Haastattelut tehtiin 6 - 7.10.2011. Haastatteluun valituilla henkilöillä on pitkä ja kattava työkokemus, jonka perusteella he pystyvät antamaan mielipiteitään päämiestyöskentelystä kokonaisvaltaisella tasolla. Tutkija on lisäksi työskennellyt haastateltavien kanssa useita vuosia, joten haastattelutilanne voitiin johdatella nopeasti aiheen ytimeen. Haastateltavien suhteissa tutkijaan nähden ei ole havait-

tavissa haastattelutilannetta häiritseviä tekijöitä. Koska tarkoituksena on tehdä päätelmiä puheesta tietyssä tilanteessa, haastattelun onnistuminen kokonaisuutena oli tavoitettava. (Alasuutari 1999, 149.)

Molempien haastateltujen työnkuvaan on jo vuosien ajan kuulunut oman työn ohella uusien päämiesten hankintaprosessin hoitaminen. Näin heille on työn myötä muodostunut kuva sekä päämieskandidaattien toiveista, että nykyisten päämiesten tarpeista. Haastattelujen kestoa ei etukäteen rajattu, mutta sen haluttiin pysyvän kuitenkin kohtuullisena, jotta intensiteetti kantaa koko tapahtuman ajan. Haastattelut kestivät kukin noin yhden tunnin. Haastattelun teemat annettiin etukäteen tutustuttavaksi, jotta saataisiin mahdollisimman paljon tietoa. Tilaisuudet pidettiin rauhallisessa ympäristössä ja nauhoitettiin. Keskustelut litteroitiin välittömästi haastattelun jälkeen. Litteroituja sivuja saatiin yhteensä 12 sivua, rivivälillä 1 kirjoitettuna. Litterointeja ei liitetty opinnäytetyöhön, koska ne sisälsivät runsaasti yrityksen päämiehiin liittyvää luottamuksellista tietoa.

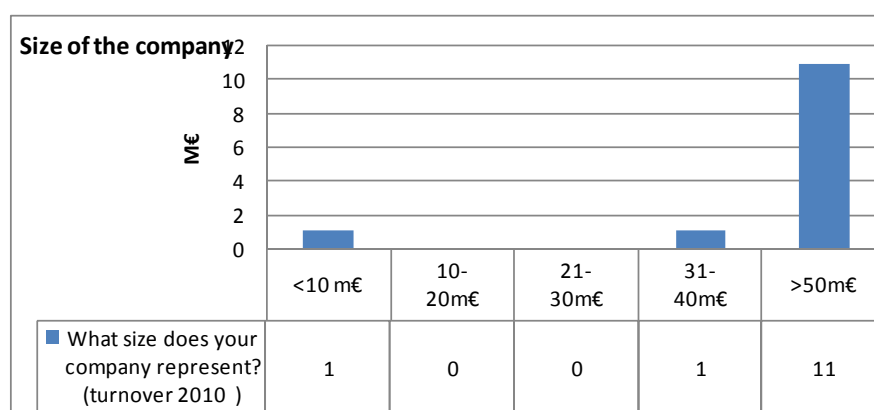
Havainnointia tehtiin vuoden 2011 aikana. Niistä pidettiin erillistä päiväkirjaa, johon kirjattiin palvelujen laatuun liittyviä huomioita. Havainnointia tehtiin pääasiassa päämiestapaamisten yhteydessä, mutta myös yrityksen sisäisissä palavereissa, joissa on käsitelty palvelun laatuun liittyviä asioita. Lisäksi minulla oli mahdollisuus kirjata havaintoja päämiesprospektin tapaamisen yhteydessä syyskuussa 2011. Havainnointimateriaalia on käytetty lähinnä johtopäätösten tulkinnaissa. Muuta kirjaamatonta havainnointia on tapahtunut koko hankkeen ajan. Koska hanke haluttiin pitää ajallisesti lyhyenä, on ollut mahdollista analysoinnin aikana palata havainnoituihin asioihin hyvin.

4.5 Kyselytutkimuksen tulokset

Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan millaisia tuloksia kyselytutkimuksen perusteella havaittiin. Kysely lähetettiin 21 päämiehelle ja vastauksia saatiin 13 päämieheltä joten vastausprosentti oli 62 %.

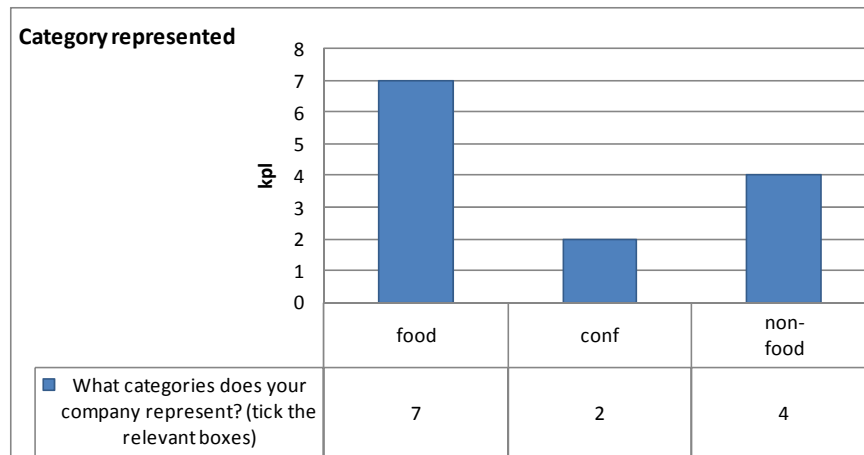
4.5.1 Vastaajien taustatiedot

Vastaajien sukupuolijakauma tulkittiin sähköpostiosoitteiden perusteella, koska otantajoukko oli tunnettu. Heistä 33 % oli naisia ja 67 % miehiä. Vastaajien ikää ei kysytty, koska sillä ei todettu olevan merkitystä tutkimuksen kannalta. Seuraavaksi tarkasteltiin päämiehien yrityksen liikevaihtoa, jota on selvitetty kuviossa 12. Yrityksistä 84 % oli yli 50 miljoonan euron liikevaihtoluokassa. Vastausten perusteella havaittiin, että vastausvaihtoehtojen luokittelu ei vastannut alkuperäistä tavoitetta. Tutkimuskysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja asetettaessa oletettiin, että vastaajat valitsevat oman organisaationsa liikevaihdon, joka usein on konsernin osa. Näin ei kuitenkaan ollut, vaan osa vastaajista on valinnut koko konsernin liikevaihdon. Vastauksien jakauma muodostui tämän perusteella ja sitä on havainnollistettu kuviossa 12.



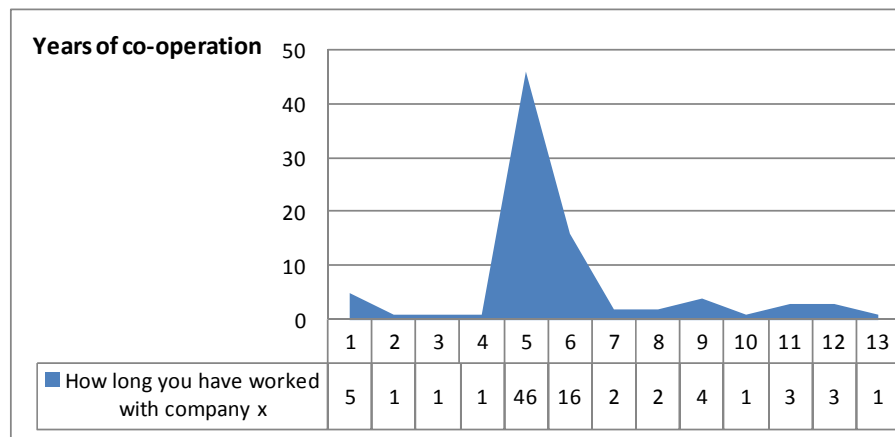
KUVIO 12. Yrityksen liikevaihdon suuruus

Vastaajien edustama kategorijakauma on esitetty kuviossa 13. Näyte vastaa perusjoukon jakaumaa. Vaikka kategorian 2 vastausprosentti oli melko hyvä eli 40 %, vastausten absoluuttinen määrä oli pieni. Vastausten pienestä määrästä johtuen päädyin siihen, että tämä kategoria rajattiin pois kaikista kategoriakohtaisista analyyseistä. Kategorian 1 vastausprosentti oli 57 % ja kategorian 3 vastausprosentti oli 100 %.



KUVIO 13. Yritysten edustamat kategoriat

Seuraavaksi selvitettiin päämiehen ja jakelijan välistä yhteistyön kestoa. Mittarina käytettiin sitä, kuinka kauan vastaaja on työskennellyt tutkittavan yrityksen kanssa. Kysymyksen tarkoituksena oli tarkentaa sitä, miten hyvin vastaajat pystyvät arvioimaan yhteistyötä kokonaisuutena sekä palvelujen laatua. Yhteistyön pituutta selvitetään kuviossa 14.



KUVIO 14. Yhteistyösuhteen pituus

Tulosten perusteella ero pisimmän ja lyhyimmän suhteen välillä oli suuri eli 45 vuotta. Mediaani yhteistyölle oli 2 vuotta ja keskiarvo 6,6 vuotta. Vastaajien yhteistyön pituus ei välttämättä ole sama kuin päämiehen ja jakelijan liikesuhteen pituus. Tausta-aineiston perusteella tutkittavien yritysten liikesuhteen keston mediaani oli 3,0 vuotta ja keskiarvo oli 8,5 vuotta. Yrityksen koolla ja yhteistyön pituudella ei havaittu korrelaatiota.

Tämänhetkisistä yhteyshenkilöistä suurin osa eli 85 % oli työskennellyt kohdeyrityksen kanssa vähemmän kuin 5 vuotta. Tämä voidaan tulkita siten, että päämiesten yrityksissä on vaihtuvuutta. Lisäksi kysyttiin, työskenteleekö vastaaja yhteistyössä muiden jakelijoiden kanssa. Vastaajien edustamista yrityksistä 85 % työskentelee myös muiden jakelijoiden kanssa. Vastaajista 77 % ilmoitti hoitavansa myös muita jakelijoita kuin tutkittava yritys. Vastauksista tulkittiin, että vastaajilla on työnkuvan laajuuden vuoksi monipuolinen näkemys jakelijoiden toiminnasta sekä kyky arvioida heidän tarjoamia palveluita huolimatta yhteistyön ajallisesta lyhydestä.

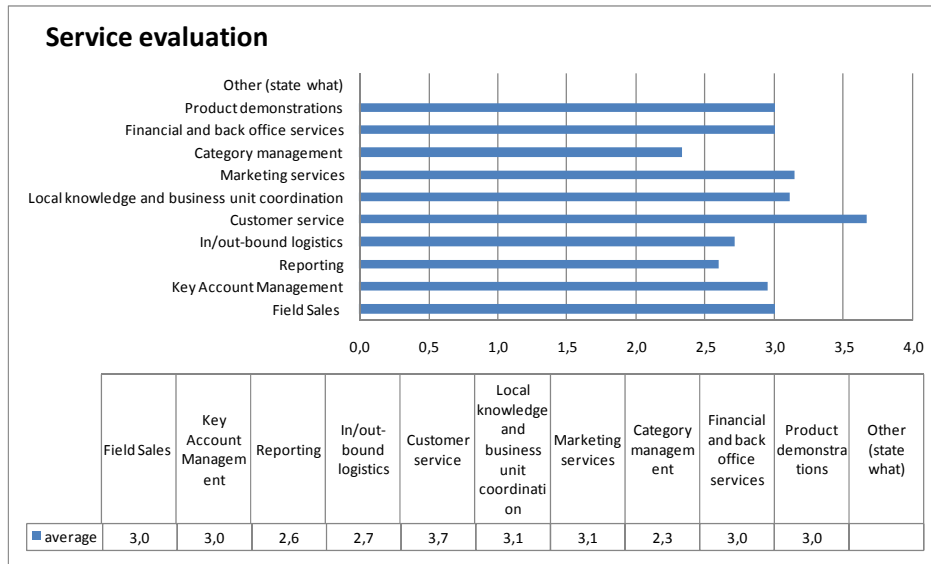
4.5.2 Palvelutarjooma

Seuraavaksi selvitettiin vastaajien kykyä ymmärtää, mitä palveluita he ovat ostaneet ja käyttäneet. Kokemukseni perusteella olen huomannut, että päämiehet eivät aina tiedosta palvelukokonaisuuksia samalla lailla kuin jakelija. Suurimpia eroja olen havainnut ymmärryksessä, mitä palvelukokonaisuudet sisältävät. Kyselylomakkeen palvelut oli jaettu 11 yrityksessä käytettyyn kokonaisuuteen. Kokonaisuus oli kuvattu mahdollisimman tarkasti, jotta vastaaja saisi tarkan kuvan kokonaisuuksien sisällöstä. Kysymyksessä kysyttiin, millaisia palveluita päämies oli vuoden aikana käyttänyt. Vastauksia vertailtiin jakelijan näkemyksen ja yhteistyösopimuksen välillä. Analysoinnin perusteella voidaan todeta, että kaikkien päämiehien ymmärrys ostamiensa ja saamiensa palvelujen sisällöstä ei ole samanlainen kuin jakelijan. Syynä voi olla se että jossain suhteen vaiheessa on sovittu suullisesti jonkun palvelun tuottamisesta tai joissain tapauksissa ero johtuu yhteistyösopimusten yleisluonteisuudesta. Sopimusten perusteella ei voida aina yksiselitteisesti todeta, kuuluvatko saadut palvelut sopimukseen vai onko jakelija tuottanut ne muista syistä.

Eniten eroja havaittiin tukipalvelujen, kuten taloushallinnon ja kuluttajapalvelujen kohdalla. Lisäksi 36 % päämiehistä ei tunnistanut asiakkuutensa hoitoa (PAM) itsenäiseksi palveluksi, jonka he ovat ostaneet ja saaneet. Havainto on merkityksellinen ja huomioitava tulevaisuuden palvelustrategiaa linjattaessa. Jos jakelija päättää tuotteistaa palvelutarjoomaansa, on tärkeää pohtia millaisia palvelukoko-

naisuuksia muodostetaan, jotta päämiehelle konkretisoituu mahdollisimman hyvin, mitä hän on ostamassa ja mitä palvelukokonaisuus sisältää. Tutkittavan aineiston keskimääräinen palvelutyyppeiden määrä on tällä hetkellä 6. Tämä on varsin hyvä määrä, sillä strategian mukaisesti, tavoitteena on tehdä aina kattavia palvelusopimuksia. Ristiintaulukoinnin perusteella voidaan todeta, että päämiehet, joilla on kattavampia palvelupaketti eli useampi palvelukokonaisuus, ymmärtävät paremmin millaisia palveluita ovat ostaneet ja saaneet. Tämä on varsin luonnollista, koska näillä päämiehillä on yleensä yhteistyön kattavuuden kautta myös parempi käsitys jakelijan toiminnasta.

Seuraavaksi vastaajat arvioivat käyttämiään palveluita siten, että he antoivat arvosanan onko palvelun laatu vastannut odotusta tai onko se ollut heille hyödyllinen. Arviointi tapahtui antamalla jokaisesta palvelukokonaisuudesta arvosanan. Vaihtoehtoja olivat: 0. palvelua ei käytetty, 1. ei tyytyväinen, 2. tarvitsee parantamista, 3. tyytyväinen, 4. erittäin tyytyväinen. Palvelukokonaisuuksista saatuja arvioita selvitetään kuviossa 15.



KUVIO 15. Palvelun laadun keskiarvot palvelukokonaisuuksittain

Annettujen arvioiden perusteella todettiin, että päämiehet ovat yleisesti ottaen tyytyväisiä saamiensa palvelujen laatuun, sillä 70 % palvelukokonaisuuksista sai keskiarvon 3,0 tai yli. Palvelukokonaisuuksille annettujen arvosanojen mediaani oli 3,0. Palvelukokonaisuuksien alin keskiarvo oli 2,4 ja korkein 3,5. Ristiintaulu-

koinnin avulla havaittiin, että tyytyväisimpiä oltiin kuluttaja, PAM ja markkinointipalveluihin. Vaikka yleisesti ottaen päämiehet ovat tyytyväisiä, päämieskohtaisten palvelukokonaisuuksien välillä on suuriakin eroja. Kaikilla päämiehillä esiintyi tyytyväisyyttä osaan palvelukokonaisuuksista ja tyytymättömyyttä johonkin toiseen. Yksikään päämies ei ollut täysin tyytyväinen kaikkiin saamiinsa palveluihin. Tällöin myöskään asiakkaan kokema kokonaislaatu ei ole paras mahdollinen. Jatkossa olisi tärkeä selvittää nämä palveluun liittyvät kuilut, määrittelemään niiden tärkeys asiakkaalle ja sen mukaisesti pyrkiä etsimään niille ratkaisu.

Vaikka yleisesti katsoen päämiehet olivat tyytyväisiä palveluihin, huomattiin että 30 % palvelukokonaisuuksista sai arvosanan alle 3,0, mikä oli tyytyväisyyden raja. Tämä tulkittiin siten, että näissä palveluissa päämiehet haluavat parannuksia. Merkille pantavaa oli lisäksi se, että monen palvelukokonaisuuden osalta eivät kaikki päämiehet halunneet arvioida saamaansa palvelua. Ristiintaulukoinnin perusteella havaittiin, että eniten tyytymättömyyttä esiintyi raportointi, logistiikka sekä tuoteryhmähallinnan palveluista. Se, mikä tyytymättömyyttä aiheuttaa, ei tutkimuksen perusteella selvinnyt. Syvempää tutkimusta varten tulisi aihetta tutkia haastattelujen avulla.

Raportointi on havainnoinnin perusteella huomattu puutteelliseksi, joka on johtunut raportointijärjestelmän vaihdoksesta ja uuden järjestelmän käyttöönoton viivästyksistä. Raportointiin liittyviä muita tyytymättömyyden aiheuttajia saattaa olla muiden jakelijoiden tai jakelijan sisäryitysten kehittyneempi tapa raportoida asioita. Asian ratkaisu edellyttää lisäselvitystä. Odotusten ja toteuman välistä kuilua voitaisiin kaventaa, jos yhteistyösopimus sisältäisi käytettävän raportointimallin.

Logistiikan osalta viitteitä kuilun syistä saatiin sanallisten kommenttien perusteella sekä havainnoinnin perusteella. Päämies tuottaa tavaraa jakelijalle tuotantoenusteiden perusteella jolloin varmuus ennusteiden toteutumisesta on tärkeä asia. Liian suuri myynti aiheuttaa toimituspuutteita ja liian pieni myynti aiheuttaa usein kuluja hävitysten ja hinnan alennusten kautta.

Tuoteryhmähallinnan palvelu on yrityksen sisällä todettu tarpeelliseksi, mutta sitä ei ole pystytty nykyisillä resursseilla täysimittaisesti ottamaan käyttöön. Tyyty-

mättömyyttä osoittavien päämiesten kanssa pitäisi ottaa asia esille, kartoittaa asian tärkeys heille ja pyrkiä tämän perusteella löytämään tyydyttävä ratkaisu ja aika-
taulu.

4.5.3 Palveluodotukset

Kyselyn seuraavassa osiossa kartoitettiin päämiesten odotuksia palveluista. Palvelukokonaisuudet suppiloitiin aiemmasta kymmenestä viiteen pääryhmään. Suppiloinnilla haluttiin, että päämies pystyisi mahdollisimman hyvin hahmottamaan eri palvelukokonaisuudet toisistaan ja antamaan mahdollisimman kattavan arvion siitä, mitkä palvelukokonaisuudet ovat heille tärkeitä. Kysymyksessä pyydettiin jakamaan viiden eri peruspalvelukokonaisuuden suhteellinen tärkeys päämiehen näkökulmasta siten, että kokonaisuudeksi muodostuu 100 %. Annettuja vastauksia voi verrata keskenään vain siinä tapauksessa, että ostettujen palvelukokonaisuuksien määrä ja tyyppi on sama. Analysoinnissa keskityttiin vertailukelpoisten päämiesten tarkasteluun.

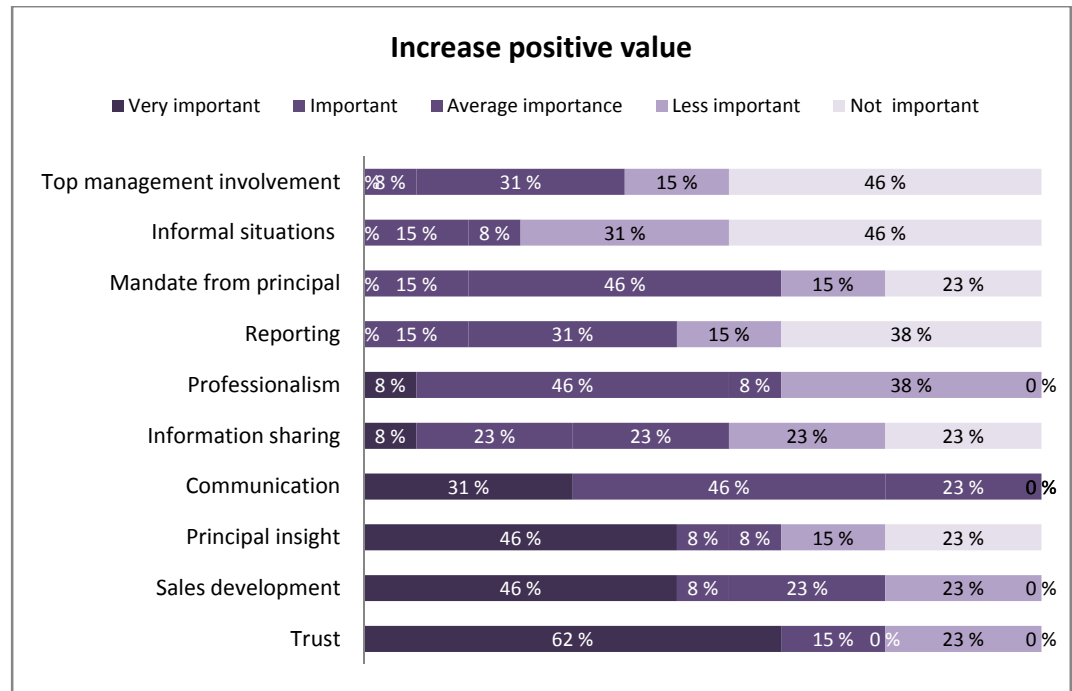
Analyysin perusteella voidaan todeta, että tärkeys on pääosin yhteydessä siihen, millaisista palveluista kokonaisuus muodostuu. Niillä joilla palvelupaketti koostui pääosin peruspalveluista, lisäpalvelujen merkitys oli heille vähäisempi. Päämiehistä 42 % korosti avainasiakaspalvelua kenttämyyntipalveluita enemmän. Suurin osa, eli 58 % päämiehistä oli sitä mieltä, että jakelijan tulisi panostaa resursseista yhtä paljon tai enemmän kenttämyyntipalveluun kuin avainasiakaspalveluun. Avainasiakaspalvelun merkitys vaihteli kategorioittain. Se korostui erityisesti non-food kategoriassa siten, että 75 % päämiehistä koki, että tähän palveluun pitäisi jakelijan käyttää puolet kaikista palveluihin suunnatuista resursseista. Jakelutie-, sekä kuluttajamarkkinoinnissa olivat suurimmat päämieskohtaiset erot. Toiselle päämiehelle sen merkitys oli tärkeä, toiselle ei. Kuluttajamarkkinointi palveluna ei painottunut yhdenkään päämiehen kohdalla, sillä alle puolet päämiehistä näki, että sillä on minkäänlaista roolia jakelijan toiminnassa.

Kyselyn seuraavassa kohdassa pyydettiin päämiestä arvioimaan niitä asioita, jotka palvelutuotannossa tuottavat heille joko positiivista tai negatiivista arvoa 10 eri

väittämän avulla. Ensimmäisessä osiossa pyydettiin laittamaan annetut väittämät tärkeysjärjestykseen 1 – 10, jossa numero 1 merkitsi ”tuottaa eniten positiivista arvoa” ja numero 10 ”tuottaa vähiten positiivista arvoa”. Tämän jälkeen pyydettiin päämiestä laittamaan samalla lailla uudet väittämät tärkeysjärjestykseen, jossa numero 1 merkitsi ”tuottaa eniten negatiivista arvoa” ja numero 10 ”tuottaa vähiten negatiivista arvoa”.

Väittämiin päädyttiin siksi, koska niihin on helppo samaistua, kysymykset voidaan muotoilla tunteita herättäviksi ja ne pystytään rakentamaan siten, että niihin on helppo vastata. Väittämien rakenne muodostettiin palvelukuiluanalyysin mallia hyväksikäyttäen. Vastaukset luokiteltiin teemoittain ja analysoitiin. Vastausten perusteella 38 % päämiehistä valitsi luottamuksen tärkeimmäksi positiivista arvoa tuovaksi asiaksi ja 62 % päämiehistä ilmoitti sen kahden tärkeimmän asian joukkoon. Luottamuksella on tärkeä merkitys suhteessa ja positiivisen arvon luomisessa suhteeseen. Ruokakategorian päämiehistä oli eniten hajontaa luottamuksen tärkeyden osalta. Syy, miksi osalle päämiehistä sillä ei ollut niin suurta arvoa kuin suurimmalle osalle, ei tutkimuksen perusteella selvinnyt. Non-food kategoriassa teema korostui siten, että 75 % vastaajista ilmoitti sen tärkeimmäksi asiaksi.

Toiseksi tärkein kohta oli myynnin kasvun varmistaminen. Noin puolet päämiehistä koki erittäin tärkeäksi, että myynti kehittyy suunnitellusti. Luottamus ja myyntitavoitteiden toteutuminen voidaan tulkita arvoiksi, joilla on yhtymäkohtia toisiinsa nähden. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta että päämiehet arvostavat tunnetta että yhteistyö on varmoissa ja asiantuntevissa käsissä. Silloin he voivat luottaa siihen, että asiat etenevät suunnitellusti ja sovitusti. Kolmanneksi tärkein asia oli jakelijan ymmärrys päämiehen toimintatavoista ja arvoista. Noin puolet koki sen erittäin tärkeäksi. Tämän voi tulkita niin, että jakelijan on tärkeä tutustua päämiehen tapaan toimia sekä kokonaisuudessaan siihen maailmaan, jossa he elävät ja toimivat. Kohdan tulkinta antaa viitteitä syvemmästä partnership toiminnan luonteesta ja mahdollisuudesta. Positiivista arvoa tuottavien väittämien jakautumista selvennetään kuviossa 16.

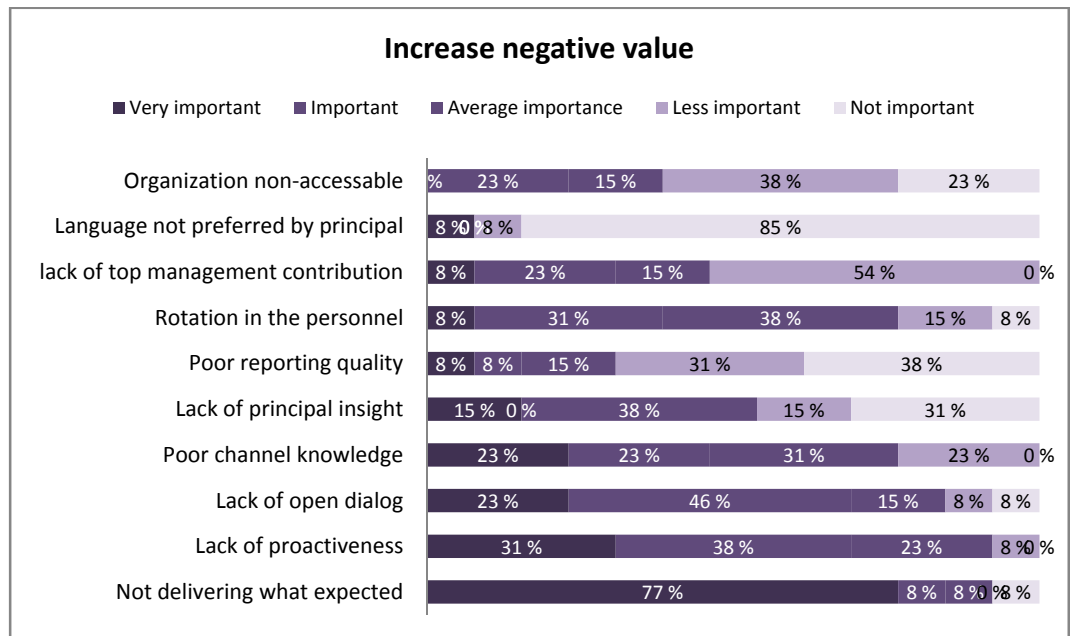


KUVIO 16. Positiivista arvoa tuottavat asiat

Kommunikaation merkitys jakoi vastausten perusteella mielipiteitä. Suurimmalle osalle, eli 77 % vastaajista sillä oli tärkeä merkitys. Kommunikaation merkitys korostuu kokemukseni perusteella usein, kun asioidaan eri kielialueelta ja kulttuureista tulevien ihmisten kanssa. Kommunikointikieli on usein eri kuin oma äidinkieli, jolloin väärinymmärrysten mahdollisuus on suuri. Tärkeää olisikin pystyä luomaan sellaisia suhteita, jotka kestävät kielellisistä syistä johtuvia pieniä väärinymmärryksiä ilman että suhteeseen tulee säröjä. Tämä edellyttää molempien tahojen halua luoda luottamuksellinen suhde.

Raportointi, ammattitaito, toimialaymmärrys ja toimenpiteiden hyväksyttäminen päämiehellä koettiin keskimäärin tärkeiksi asioiksi. Vapaamuotoiset tilanteet ja yritysjohdon mukanaoloa ei koettu arvoa tuottavaksi, mutta joidenkin päämiesten osalta tärkeäksi. Positiivista arvoa tuottavien asioiden analysoinnissa vaikeinta oli löytää yhdistäviä asioita päämiesten, kategorioiden tai muiden ulottuvuuden kesken. Analysoinnin tuloksena todettiin, että arvontuotanto on päämieskohtainen asia. Siten onkin tärkeää selvittää päämieskohtaisesti ne asiat, jotka tuottavat heille positiivista ja negatiivista arvoa.

Eniten negatiivista arvoa syntyy päämiehelle siitä, jos jakelija ei saavuta sopimuksen mukaista tai odotettua myyntiä. Päämiehelle tämä merkitsee lupauksen rikkomista. Vastaajista 77 % valitsi kohdan erittäin tärkeäksi negatiivisen arvon tuottajaksi. Toiseksi tärkeimmäksi nousi proaktiivisuuden ja avoimen kommunikaation puuttuminen organisaatioiden välillä. Teema jakoi mielipiteitä päämiesten kesken, mutta kuitenkin 92 % oli sitä mieltä että sillä oli vähintään keskiarvoisen tärkeä merkitys. Henkilöiden vaihtuvuus nousi esille, siten että 77 % vastanneista oli sitä mieltä että sillä oli keskiarvoisen tärkeä merkitys negatiivisen arvon tuotannossa. Yli puolet päämiehistä koki päämiesymmärryksen puutteen aiheuttavan heillä negatiivista arvoa. Negatiivista arvoa tuottavia asioita on pyritty kuvaamaan kuviossa 17.



KUVIO 17. Negatiivista arvoa tuottavat asiat

Henkilöiden vaihtuvuus muodosti eniten hajontaa vastauksissa. Tämä oli tulkittavissa kokemuksen perusteella, siten että se on kohdistunut tiettyihin päämiehiin, jolloin sen merkitys on korostunut toisilla enemmän kuin keskimäärin. Keskimääräisen tärkeää päämiehille on tunne, että jakelijan organisaatio on avoin heille ja heidän on mahdollista kontaktoida eri henkilöitä. Odotuksia vastaamattoman raportoinnin näki 69 % vastanneista tuottavan heille negatiivista arvoa. Erittäin vähäinen merkitys negatiivisen arvon muodostukseen ilmeni yhteistyössä käytettä-

vän kielen osalta. Päämiehistä 85 % ilmoitti, että yhteistyössä käytettävällä kielellä ei ollut niin tärkeää merkitystä negatiivisen arvon tuotannossa.

Seuraavassa kohdassa vastaajat antoivat vapaita kommentteja siitä, mitä yritys on tehnyt hyvin ja missä asioissa sillä on kehittymisen varaa. Kysymyksessä pyydettiin antamaan kolme kohtaa joissa yritys oli suoritunut hyvin sekä antamaan kolme kehittämisaluetta. Vastauksia saatiin 27 kpl hyvin suoriutuneeseen kohtaan ja 21 kpl kehittämisalueisiin. Määrä tarkoitti noin kahta vastausta jokaista päämiestä kohden, mikä todettiin hyväksi määräksi. Vastaukset yhdisteltiin palvelukokonaisuuksiin ja niiden esiintymistä vertailtiin. Analyysin perustella palvelukokonaisuudet jakaantuivat kolmeen eri tyyppiin. Ensimmäisessä ryhmässä palvelukokonaisuus esiintyi vain kehittymistä vaativissa kommentteissa. Toisessa ryhmässä palvelukokonaisuus esiintyi sekä hyvin tehdyssä, että kehittämistä vaativassa kohdassa. Kolmannessa ryhmässä palvelukokonaisuus ei esiintynyt kummassakaan, jolloin vastaus on liittynyt yleisempään asiaan tai ongelmaan.

Avainasiakaspalvelu oli ainoa palvelukokonaisuus, joka esiintyi vain kehittämistä vaativassa osiossa. Tämä tarkoitti sitä, että avainasiakaspalvelua ei ollut koettu asiaksi, jossa jakelija on onnistunut hyvin. Osassa kommentteja se oli yhdistetty henkilökunnan vaihtuvuuteen. Tuloksin perusteella voidaan sanoa, että avainasiakaspalvelu palveluna ei ole tyydyttänyt päämiesten odotuksia.

Positiivisessa sekä parantamista vaativissa kohdissa esiintyivät raportointi, ymmärrys päämiehen toiminnasta, kommunikaatio sekä proaktiivisuus. Kommunikaation taso, tapa ja useus näyttivät vaihtelevan. Perustuen havainnointiin ja kokemukseeni, olen huomannut että eri kulttuureissa kommunikaatio tavat ja tyyli vaihtelevat siitä, mitä Suomessa on totuttu. Kommunikaatiota arvioitaessa siihen voidaan liittää palautteet, jotka koskevat aktiivisuutta ja proaktiivisuutta. Analysoitaessa raportoinnin, ymmärryksen ja proaktiivisuuden esiintymistä eri muutujien välillä, ei ristiintaulukoitaessa löytynyt korostumia. Tämän perusteella voidaan todeta, että eroihin vaikuttavat enemmänkin yhteistyön osapuolien näkemykset, tapa toimia, yrityskulttuuri sekä yhteistyön odotukset. Raportointiin liittyvien vastausten hajonta hyvin tehtyjen ja kehittämistä vaativien välillä antaa viitteitä siitä, että päämiesraporttien välillä on laadullisia eroja.

4.6 Haastattelututkimuksen tulokset

Seuraavassa käydään läpi haastattelututkimuksen tulokset ja niiden pohjalta tehdyt johtopäätökset. Haastattelut pidettiin 6. – 7.10.2011. Haastattelujen tarkoitus oli kartoittaa yrityksen ruoka- ja non-food kategorioiden asiakashankinnasta vastaavien henkilöiden näkemyksiä haastattelututkimuksen pohjalta nousseista teemoista. Haastattelujen avulla haluttiin saada taustatietoa ja mahdollisia syitä asioitten nykytilaan. Lisäksi toivottiin saatavan selville millainen on jakelijan ymmärrys päämiehen arvon tuotannosta ja kehittämistä vaativista asioista.

Ensimmäinen teema käsitteli päämiesten mielipiteiden tutkimista yleensä ja kenen sellainen tutkimus pitäisi suorittaa. Vastauksissa esiintyi selkeä ja tärkeä tutkimuksen tarve, mutta sen toteutumiselle nähtiin esteitä. Tutkimuksen mahdollisiksi ominaisuuksiksi mainittiin säännöllisyys, järjestelmällisyys ja ulkopuolinen tutkijataho. Tutkimuksen tekemisestä koettiin olevan hyötyä käytännön työssä ja erityisesti laadun kehittämisessä.

”Sanoisin, että emme pysty jatkamaan ilman tietämättä missä mennään, vaikka on tähän asti mentykin vähän laput silmillä.”

Edellytykseksi todettiin, että tutkimus pitää tehdä pohjoismaisella tasolla, koska moni päämies on läsnä useammassa sisäryityksessä. Siten voitaisiin kasvattaa myös organisaatioiden välistä oppimista, koska yhteispohjoismaiset päämiehet antaisivat arvionsa suhteessa kaikkiin sisäryityksiin verrattuna. Näin tutkimus toimisi myös benchmarkkauksena oman organisaation sisällä. Jatkuvan tutkimuskäytännön esteenä nähtiin se, että usein joku tärkeämmäksi koettu projekti on siirtänyt tutkimuksen toteutusta. Perusteluna tutkimuskäytännön aloittamiselle voidaan pitää yrityksen tulevaisuuden kasvutavoitetta. Siten tutkimuskäytäntö varmistaisi omalta osaltaan asiakasymmärryksen välittymisen organisaation toimintaan.

Seuraavassa teemassa kysyttiin palvelujen laatua yleensä ja mitä se haastateltavien mielestä käytännössä tarkoittaa. Palvelujen laatu koettiin peruspalveluissa hyväksi. Peruspalveluilla haastateltavat tarkoittivat lähinnä myyntiä, markkinointi ja logistiikkaa. Kuitenkin toimialan nopeat muutokset ja vaatimukset ovat muutta-

neet toimintaympäristöä siten, että erinomaisillakaan peruspalveluilla ei enää välttämättä menestyä tai ainakin se on kasvun esteenä. On kehitettävä uusia keinoja ja palveluita kasvun tueksi. Tutkimuskyselyssä esille noussut palvelukuilu tuoter ryhmähallinnan palvelutuotannossa nousi myös haastatteluissa esille. Pääasialliseksi esteeksi mainittiin resurssien puuttuminen. Palvelutuotannon ostaminen ulkopuoliselta toimijalta olisi yksi mahdollisuus tuottaa ratkaisu. Ratkaisun toimeenpano voi edellyttää tiettyjä muutoksia päämiessopimuksiin, jotta palvelujen kustannus saataisiin katettua.

Seuraavassa teemassa keskusteltiin kommunikaatiosta, raportoinnista sekä tavoista tehdä asiakkuustyötä. Asioita ei haluttu liiaksi pilkkoa, koska kokemukseni perusteella nämä asiat nivoutuvat tavalla tai toisella usein yhteen. Keskustelun pohjan halusin pitää mahdollisimman laajana, jotta asiasta saisi kattavamman yleiskuvan ja siten todennäköisesti tarkempia kommentteja. Asiakkuuden hoito koettiin tärkeäksi tehtäväksi ja se edellyttää hoitajalta tiettyjä ominaisuuksia ja kyvykkyyksiä.

”...ja aina kun siellä vaihtuu ihminen, niin PAM joutuu haistelemaan uudestaan”
”...ne on vähän sellassii, nuorallatanssija-asioita”
”...vuorovaikutussuhteet ja henkilökemia ratkaisevat aika paljon”
”...niin, sellaista tilanteen lukutajuja tarvitaan”
” eli meillä pitää olla oma näkemys vaikka päämiehellä ei sitä olisikaan.”
” hän sanoi ihan suoraan, että heiltä me ei tulla ikään kuulemaan sitä, että he ovat jakelijaan tyytyväisiä. Se vaan kuuluu suhteen luonteeseen.”

Proaktiivinen kommunikaatio nousi erittäin voimakkaasti haastatteluissa esille. Avoimuus ja rehellisyys ja toisaalta positiivisessa mielessä aggressiivisempi lähestymistapa, tilanteen lukutaju ja jopa liiallinen nöyryys tulivat esille useaan otteeseen haastattelujen aikana jakelijan tapana tehdä asiakkuustyötä. Haastattelutulokset tukevat täten päämieskyselyn osalta nousseita teemoja. Kommunikaatiokuilu on tunnistettu yrityksessä jo ennestään, mutta tilanteen korjaamiseksi ei ole tapahtunut riittäviä toimenpiteitä, jotta päämies olisi tyytyväinen tilanteeseen. Eräs tärkeä tekijä on rekrytointien onnistuminen. Asiakkuudesta vastaavan henkilön tulee hallita kyky toimia tarvittaessa näiden edellytysten mukaisesti. Toinen pohdittava asia on, pystyykö organisaatio toteuttamaan sovitut toimenpiteet ja millaista tukea asiakasvastaava saa omalta organisaatioltaan?

Raportointi teknisenä toteutuksena todettiin haastatteluissa osittain puutteelliseksi, johtuen uusien toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönotosta ja niissä esiintyneistä ongelmista. Raportointi hoidetaan päämiesasiakkuudesta vastaavien henkilöiden toimesta, eikä sille ole päämieskohtaisesti määriteltyjä laatukriteerejä. Valmiiden raportointimallien puuttuminen päämiesneuvottelujen yhteydessä tuli esille ja se koettiin negatiivisena asiana. Mallien käyttö helpottaisi selventämään sopimuksen sisältöä ja määrittelemään odotusten mukainen tapa toimia. Raportoinnin kehittämisen suhteen nähdään, että eteneminen pitää olla hallittua ja harkittua, jotta sillä ei työllistetä ihmisiä enemmän kuin siitä on hyötyä.

Seuraavan teeman aiheena olivat kohteet, joilla kehitetään jakelijan palvelutuotantoa. Esille nousivat sekä asiakkuuksista vastaavien resurssointi ja resurssien pysyvyys, palvelujen tuotteistaminen ja asiakasymmärryksen kavattaminen yrityksen sisällä.

”...tää on pitkälti soutuveneen soutamista samaan suuntaan”

”...on niin monta tapaa toimia kuin on ihmisiäkin”

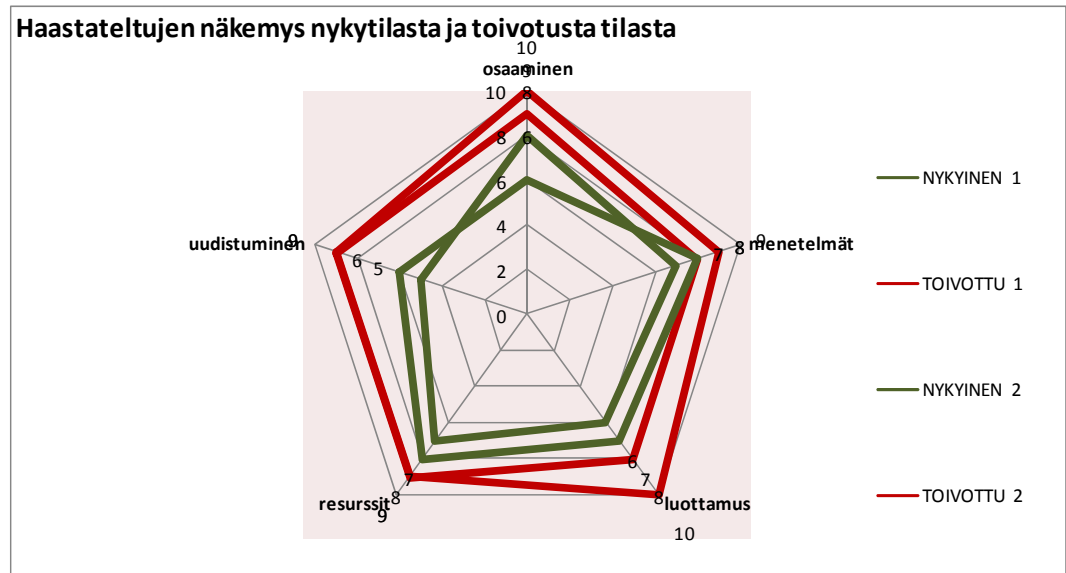
”...heidän kyky työskennellä sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden kanssa”

Resurssointi todettiin olevan haastattelujen toteutushetkellä kohtuullisen hyvällä tasolla verrattuna kyselytutkimuksen toteutushetkeen, jolloin jakelijalla oli selkeä resurssivaje erityisesti avainasiakastoiminnoissa. Vaikka tilanne on muuttunut positiivisemmaksi, ei ennakoivia toimenpiteitä ole tehty mahdollisten tulevien henkilöstömuutosten varalle. Palvelujen tuotteistaminen nousi esille yrityksen toimintaa helpottavana asiana, johon tulisi ryhtyä pikaisesti. Selkeät palvelukokonaisuuudet antaisivat konkreettisen keskustelupohjan uusasiakashankintaan, toimisivat yleisesti kommunikaation perustana, varmistaisivat osaltaan asiakasodotusten ymmärryksen muodostumista ja siten pienentäisivät palvelukuiluja. Niiden avulla jakelija saisi pohjan asiakaskannattavuuden sekä palveluiden hinnoittelulaskennalle.

Asiakasymmärrys haastatteluissa ilmeni siten, että sen koettiin olevan pääasiassa päämiehestä vastaavan henkilön hallussa. Mielenkiintoista olisi ollut haastatella myös asiakkuudesta vastaavia, mutta se ei kuulunut alkuperäiseen tutkimussuun-

nitelmaan. Teoriapohjan perusteella asiakasymmärrys tulisi olla kuitenkin yrityksen omaisuutta ja istutettuna koko organisaatioon, jotta siitä saatava hyöty pystyttäisiin käyttämään yrityksen kasvun voimavarana.

Haastattelun lopuksi pyydettiin henkilöitä tutkimuskyselyn pohjalta muodostetun lomakkeen avulla arvioimaan viiden teeman nykytilaa ja toivottua tilaa organisaatiossa. Teemojen sisältö ja tarkoitus avattiin suullisesti haastateltaville. Haastateltavat antoivat kustakin teemasta arvosanan sekä nykytilan että toivotun tilan välillä. Annettu arvosanaskaala oli 1 – 10. Vastauksista huomataan, että yrityksen sisällä koetaan kehittämiskohteita eri osa-alueilla. Erityisen korostuneesti nousee teemana uudistuminen, jolla tarkoitettiin innovatiivisuuden ja proaktiivisuuden, avoimen kommunikaation sekä kiinnostuksen tasoa päämiehen arvoista ja mielipiteistä. Organisaatiossa on uudistumisen osalta haastateltujen mielestä suurin ero nykytilan ja toivotun tilan välillä. Myös osaaminen ei kaikilla ole sillä tasolla kuin on toivottu. Haastateltujen näkemystä teemojen nykytilasta jakelijan organisaatiossa verrattuna toivottuun tilaan on selvennetty kuviossa 18.



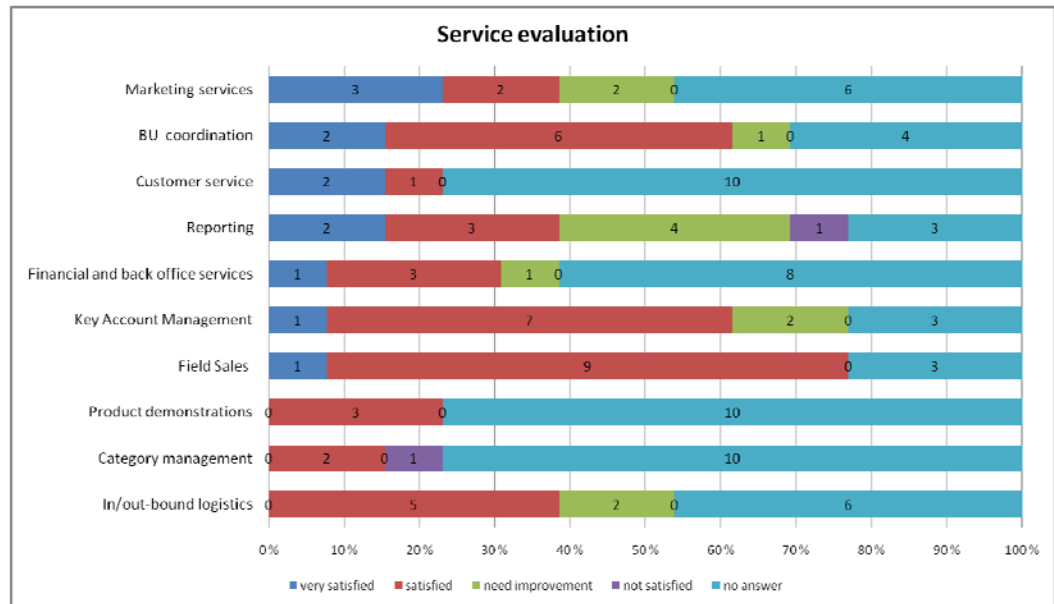
KUVIO18. Osaamisen nykytila suhteessa toivottuun tilaan

Suuret erot tietyissä osaamisalueissa herättivät pohdintaa analysoitaessa haastateltua. Tarkentavien kysymysten tekeminen jälkikäteen ei ollut kuitenkaan mahdollista, joten erojen tulkinta on jäänyt tutkijan analyysin ja kokemuksen varaan. Kokonaisuudessaan suuret erot osaamisen tasossa nykytilan ja toivotun tilan välillä

heijastelevat suuria muutoksia, joita yritys on viime vuosina kokenut. Taustaineiston perusteella voidaan todeta, että seitsemän vuoden aikana yrityksessä on hoidettu 49 päämiestä. Tällä hetkellä päämiesten lukumäärä on 28. Samassa ajassa yrityksen liikevaihto on yli nelinkertaistunut, henkilökunnan määrä ei kuitenkaan ole kasvanut kuin 1,5 kertaiseksi. Toisena merkittävänä tekijänä saattaa olla se, että yritys on hankkinut useita päämiehiä sellaisilta tuotealueilta, joista ei ole ollut aiempaa osaamista yrityksessä. Yrityksen osaamismäärän kasvattaminen samassa vauhdissa kuin yrityksen liikevaihto on kasvanut, on osoittautunut käytännössä haasteelliseksi hoitaa.

4.7 Yhteenveto kysely- ja haastattelututkimuksen tuloksista

Kyselytutkimuksen avulla haluttiin kartoittaa päämiesten palveluodotusten ja toteutumien eroa, sekä ymmärtää mitkä asiat tuottavat heille arvoa. Tutkimusaineisto luokiteltiin palveluiden kuiluanalyysimallia hyödyntäen. Tulokseksi saatiin määriteltyä havaitut kuilut palvelutuotannossa. Palvelukuilut todennettiin siten, että palveluista saadut arviot ristiintaulukoitiin ensin päämiehittäin ja kategorioitain. Tarkastelua laajennettiin päämiesten antamilla avoimilla kehittämiskohteilla. Sen jälkeen kohteet yhdisteltiin palvelukokonaisuuksiin. Palvelukuilut todennettiin vertailemalla aineistoja keskenään. Valintojen validius varmistettiin vertailemalla aineistoa analysoituun haastattelumateriaaliin. Vastausmäärän pienuuden vuoksi makeiskategorian vastauksia ei käytetty kategoriakohtaisessa ristiintaulukoinnissa, mutta kokonaisuuden analyysissä vastaukset on huomioitu. Palvelukokonaisuuksista annettuja arvioita ja niiden lukumäärää on kuvattu kuviossa 19.



KUVIO19. Palvelukokonaisuuksien arviot

Perustuen vastauksista laskettuun keskiarvoon, yleisellä tasolla päämiehet olivat tyytyväisiä käyttämiensä palveluiden laatuun. Kuitenkin analysoinnissa huomattiin palveluita, joista päämies ei ollut halukas antamaan arviotaan, vaikka oli palvelua saanut. Tämän asian merkitys jäi mietityttämään minua. Syy voi olla se, että arviot on helppo kohdistaa tiettyihin henkilöihin ja sitä ei päämies ole halunnut tehdä. Vastaamattomuuden tarkempi tulkinta olisi edellyttänyt lisätutkimusta. Tutkimusaineiston analysoinnin perusteella todettiin, että eroja päämiehen odotusten ja toteutumien välillä oli havaittavissa seuraavissa asioissa:

1. Ymmärrys päämiehen arvoista, mielipiteistä, odotuksista sekä tavasta toimia ei vastaa kaikkien päämiehen odotuksia. Päämiehet kokevat tärkeäksi, että heidän toimintatapaansa ymmärretään syvällisesti ja ymmärrys tulee näkyä yhteistyössä. Ymmärryksen puute näkyy erityisesti ruokakategorian päämiesten vastauksissa ja se kohdistuu useisiin palvelukokonaisuuksiin, kuten logistiikkaan, PAM palveluihin ja markkinointipalveluihin.
2. Raportointi vaatii parannusta päämiehiltä saatujen arvioiden perusteella. Raportoinnin määrä ja laatu eivät vastaa tällä hetkellä päämiesten odotuksia erityisesti ruoka- ja non-food kategoriassa. Sen rooli on kommunikoida sekä kirjallisesti että verbaalisesti asioista päämiehen suuntaan, antaen lä-

pinäkyvyyttä toimintaan, mutta sillä ei vastausten perusteella nähdä erityisen tärkeää roolia liiketoiminnan onnistumisen kannalta. Onnistuneella raportoinnilla voidaan kuitenkin kasvattaa suhteen luottamustasoa.

3. Resursseihin tyytymättömyyttä esiintyi useassa palvelukokonaisuudessa. Avainasiakaspalveluissa se tarkoitti sekä resurssimäärän, että laadun eroa odotusten ja toteutuman välillä. Resurssin kasvattamista haluttiin erityisesti non-food kategoriaan. PAM palveluissa resurssointiin tyytymättömyys tarkoitti sitä, että asiakkuuden hoito siirtyy päämiehestä johtumattomista syistä eri henkilölle. Tuoteryhmähallinnan palveluissa, joka sai huonoimmat arviot päämiehiltä, odotusten ja toteutuman ero tulkinnassa käytettiin lisänä havainnointia organisaation tilasta, ja todettiin että jakelijalla ei ole ollut riittävää henkilöresurssia, välineitä eikä osaamista toteuttaa palvelua.

Tutkimuksen toisena osana haluttiin selvittää mitkä asiat tuottavat päämiehelle positiivista ja negatiivista arvoa. Tärkeimpiä positiivisen arvon tuottajia ovat luottamus, myynnin kehittyminen suunnitellusti, päämiehen toimintaympäristön ymmärrys sekä hyvä kommunikaatio. Tärkeyden määrä vaihteli päämiehitäin. Negatiivista arvoa päämiehelle muodostuu silloin, kun jakelija ei pysty täyttämään sovittuja tai odotettuja lupauksia, jakelijan toiminnasta puuttuu proaktiivisuus ja innovatiivisuus, keskustelu ei ole avointa tai jakelijalla ei ole riittävää toimiala- tai kategoriaosaamista.

Haastattelujen avulla pyrittiin kartoittamaan sitä, miten yrityksessä tunnustetaan kyselytutkimuksessa esille nousseet teemat. Tässä käydään haastattelun pohjalta esille tulleet asiat tiivistetysti läpi. Haastatteluissa tunnistettiin, että päämiesymmärryksen kasvattaminen olisi selkeä lähitulevaisuuden kehittämiskohde. Säännöllinen, yhteispohjoismainen tutkimus ulkopuolisen toimesta toteutettuna nähtiin tutkimuksen perusedellytyksenä. Kommunikaatio teemassa esille nousi voimakkaasti proaktiivisuuden ja jopa aggressiivisuuden puute päämiestyöskentelyssä. Erityisiä syitä ei ilmennyt, miksi jo tällä hetkellä ei toimita riittävän proaktiivisesti. Keskusteltaessa raportoinnista, erilaiset puutteet tulivat esille. Niiden pääasiallisiksi syiksi mainittiin toiminnalliset ja tekniikkaan liittyvät asiat. Näitä kehitetään jatkuvasti, mutta kehityksen vauhti

todettiin liian hitaaksi. Haastatteluissa tuli esille eri toimintojen jossain määrin lokeroituminen omiin tehtäväalueisiinsa. Laajemman ymmärryksen puute näkyy silloin, kun huomataan millaisia vaikutuksia asioilla on arvoketjun muissa osissa. Tavoitteena on ollut kasvattaa tiimien välistä yhteistyötä, mutta keinot sen toteutukseen eivät ole olleet riittäviä. Resurssien pysyvyys nähtiin enemmänkin tiettyyn ajanjaksoon liittyvänä kysymyksenä, joka on suurimmaksi osaksi ratkaistu. Resurssimäärä tietyissä palveluissa todettiin vajavaiseksi, mutta sen ratkaisemiseksi ei tunnistettu välittömiä toimenpiteitä. Resurssien kasvattaminen edellyttää pohjoismaisen yritysjohton hyväksyntää.

Kysely- ja haastattelututkimustulosten pohjalta laadin palvelujen kehittämissuunnitelma, josta voidaan vetää johtopäätöksiä myös jatkokehityskohteiksi. Kehittämissuunnitelma mukailee Karlöfin (2009) palvelukuiluanalysointimallia:

1. Määritetään analyysin kohdealue
2. Luonnehditaan nykytilannetta ja täydennetään kuvausta mahdollisuuksien mukaan mittaustuloksilla
3. Kuvailaan toivottua tilannetta. Asetetaan mitattavia tavoitteita jos suinkin mahdollista.
4. Analysoidaan, miten toivottu tilanne poikkeaa nykytilanteesta.
5. Päätetään, millä toimenpiteillä kuilu voidaan kuroa umpeen.

Yritykselle laadittiin tämän perusteella kehittämissuunnitelma. Suunnitelmaa ei ole liitetty opinnäytetyön julkaistavaan versioon, koska se sisältää yksityiskohtaisia yrityksen sisäisiä tietoja.

5 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tässä kappaleessa vedetään yhteen tutkimuksen osatekijät ja niistä saadut tulokset. Kappaleessa esitellään ensin tiivistetysti työn tarkoitus, keskeinen sisältö ja tärkeimmät tulokset. Sen jälkeen saatujen tulosten perusteella muodostetaan johtopäätökset ja arvioidaan työn onnistumista, tutkimuksen yleistettävyyttä sekä annetaan palautetta johdolle jatkotutkimuksen aiheita varten. Ensisijaisena tutkimustavoitteena oli tehdä näkyviksi mahdolliset erot palvelutuotannon odotusten ja toteutumien välillä. Lisäksi haluttiin tutkia millaiset palvelukokonaisuudet tuottavat arvoa päämiehille ja miten yrityksen asiakasymmärrystä voitaisiin kasvattaa yrityksessä.

5.1 Tutkimuksen suorittaminen

Tutkimuksen kohteena oli jakelijan ja päämiehen asiakkuussuhde. Tutkimuksen tarkoituksena oli vastata kysymykseen kysymyksen

Millaisia eroja palveluodotusten ja toteutumien välillä on tunnistettavissa?

Vastausta haettiin tukevilla kysymyksillä

Mikä tuottaa päämiehelle arvoa?

Miten voidaan kasvattaa asiakasymmärrystä?

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena ja se sisälsi sekä teoriapohjan, että siihen kytkeytyvän empiirisen osuuden. Empiirisen osuuden tutkimusaineisto kerättiin lähettämällä päämiehille tutkimuskysely. Aineistoa kasvatettiin haastattelujen avulla, sekä keräämällä havainnointiaineistoa. Tutkimus tehtiin mahdollisimman lyhyen aikajakson aikana, jotta saatiin mahdollisimman kattava poikkileikkaus palvelujen nykytilasta. Tietoja analysoitiin käyttäen kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä. Tulokset pyrittiin tuomaan mahdollisimman objektiivisesti esille, siten kuin ne olivat analyysin pohjalta nousseet. Tulosten havainnoinnollistamista ja kehittämisedotuksia varten asioista muodostettiin yhteenveto taulukko.

Päämiehet suhtautuivat yleisesti ottaen positiivisesti tutkimukseen ja vastauksia saatiin riittävä määrä. Yrityksessä ei ole juurikaan harjoitettu mielipiteiden kartoitusta, joten päämiesten vastaanottoa tutkimuksesta ei voitu arvioida etukäteen.

Vastauslomakkeet olivat pääosin täytetty huolellisesti, joten sen perusteella voidaan sanoa, että vastaaminen aiheuttanut kiinnostusta. Haastattelut pidettiin kyselytutkimuksen vastausten analysoinnin jälkeen, jotta niiden avulla saataisiin vahvistusta kyselyn pohjalta nousseisiin teemoihin. Havainnointimateriaalia käytettiin tukevana analysointiaineistona, johon palattiin aina kun analysoinnin huomioihin haluttiin varmistusta.

5.2 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Aineiston analyysin pohjalta löydettiin palveluodotusten ja toteutumien välillä eroja, jotka kirjattiin kehitettäväksi palvelukuiluiksi. Palvelutarjooman laatuun oltiin yleisesti ottaen tyytyväisiä, palvelut toimivat vähintään hyvällä tai tyydyttävällä tasolla. Eroja havaittiin eri palveluissa yleisellä sekä päämieskohtaisella tasolla. Nämä kuilut ovat seurausta laadunjohtamisprosessin epäjohtonmukaisuuksista (Grönroos 2009, 143). Kuilujen kiinni kurominen olisi tärkeää, jotta asiakas tyytyväisyys ja asiakaskannattavuus saataisiin kasvuun. Asiakkuuksien kolmiyh-teyden osatekijöistä huolehtimalla yrityksellä on tulevaisuudessa parempi mahdollisuus saavuttaa strategian mukainen kasvu (Mäntyneva 2002, 27). Kehittäminen edellyttäisi johdonmukaisia muutoksia palveluprosessien eri osissa.

Analysoinnin perusteella nousi esille teemoja, jotka voitiin identifioida palvelukuiluiksi. Teemat olivat päämiesymmärrys, kommunikaatio, raportointi sekä palvelujen resurssointi. Suhteen lähtökohtatilannetta kuvaa agenttiteorian mukainen agenttiongelman, jonka mukaan eri osapuolilla on erilainen näkemys yhteistyön tavoitteista ja päämiehelle on kallista ja vaikeaa selvittää agentin toimintaa todellisuudessa (Paulamäki 2007, 56 - 67). Agenttiteoriaan kuului lisäksi oletuksina informaation epätasapaino ja osittainen tavoiteristiriita päämiehen ja agentin välillä, oman edun tavoittelu sekä riskin karttaminen agentin puolelta. (Paulamäki 2007, 56 – 67.) Tämä voidaan ymmärtää siten, että jakelijan ja päämiehen näkökulmat ovat lähtökohtaisesti erilaiset, mutta tärkeintä olisikin tiedostaa asia ja ryhtyä toimenpiteisiin jotta näkemykset saataisiin lähenemään.

Lisäksi on tärkeää aktiivisesti tunnistaa olemassa olevat, kuilua muodostavat tekijät ja tehdä niistä näkyviä. Asiat olisi kirjattava ja pohdittava organisaatiossa, millaisilla toimenpiteillä kuilut saadaan poistumaan. Havaituille eroille ei tutkimuksen perusteella löytynyt yksiselitteisiä syitä, joten ehdotuksena onkin että syyt sekä ratkaisumallit haetaan päämieskohtaisesti. Ajatusmallia tukee Account Base Marketing konsepti jonka mukaan ABM syventää asiakassuhdetta ja kasvattaa asiakaskannattavuutta lyhentämällä myyntiprosessin kestoa ja lisää voittomarginaalia. (Hutt & Speh 2010, 138.)

Päämiesymmärryksellä tarkoitetaan tutkimuksen perusteella kaikkea sitä tietoa mitä voidaan kerätä päämiehistä ja heidän toiminnastaan. Kyselyn sekä haastattelujen perusteella todettiin, että jos asioita ei kysytä eikä niistä keskustella, on niitä myös vaikea ymmärtää. Ymmärryksen pohja luodaan yhteistyön alussa ja kriittinen hetki on sopimusneuvottelu ja sitä seuraava implementointivaihe. Sopimusprosessin aikana kerätty materiaali on erittäin tärkeää ja auttaa tulevan asiakkuudesta vastaavan henkilön ymmärryksen kasvattamisessa. Mitä paremmin tietoja on kerätty, sitä nopeammin ymmärrys kasvaa. Käytännön toimenpiteenä tämä tarkoittaisi sitä, että päämiehen hankintaprosessin tueksi kehitetään tietopankki, johon tallennetaan kaikki asiakkaasta saatava tieto. Yhdessä paikassa oleva tieto on helpompi siirtää asiakkuutta jatkossa hoitavalle henkilölle. Lisäksi kaikki tietäisivät mistä tiedot löytyvät. Päämiehen näkökulmasta ymmärrystä kasvatetaan paremmaksi neuvotteluprosessin aikana antamalla konkreettisia esimerkkejä palveluista, sekä kirjaamalla yksityiskohdat nykyistä tarkemmalla tasolla sopimusliitteisiin. Myös muutostilanteita (esimerkiksi yhteyshenkilövaihdokset) varten on määriteltävä toimenpiteet, jotta ymmärrykseen ei tule aukkoja tai katkoksia.

Ymmärrys ilmenee esimerkiksi siten, että jakelijan henkilökunnalla on kyky ymmärtää syvällisesti päämiehen tapaa toimia.

Asiakkaat etsivät lisäarvoa. Arvon lisääminen ei kuitenkaan välttämättä vaadi uusien palvelujen lisäämistä asiakassuhteisiin, vaan sitä, että kaikkia nykyisiä asiakaskontakteja hoidetaan asiakkaille tarkoitettuina palveluina. (Grönroos 2009, 174).

Grönroosin ajatusta voidaan hyödyntää palvelutuotannossa siten, että päämiehen aistima tunne asiakkuuden hoidosta on sellainen, että palvelut on räätälöity kullekin päämiehelle, vaikka palveluita tuotettaisiin samansisältöisenä muillekin. Se, mitä lisäarvo tarkoittaa kussakin päämiehessä, on jakelijan tarkoin analysoitava ja päätettävä. Kilpailuaseman lujittamiseksi tämä edellyttää laadun osatekijöiden kehittämisen oikeaa valintaa. Kehittämisen kohteeksi voidaan siten valita tekninen laatu eli lopputulos tai toiminnallinen laatu eli prosessi.

Tutkittava yritys toimii toimialalla, jossa muutoksia tapahtuu paljon ja monella tasolla. Maailma muuttuu kovaa vauhtia ympärillämme ja kauppa toimintakenttänä erityisesti. Tämän näkökulman pohjalta jakelijalle olisi arvokasta, jos se pystyisi toimimaan eräänlaisena suppilona asiakkuuksien välissä (yrityksen arvoketju, kuvio 2). Ketjuasiakkaiden arvoja, mielipiteitä, odotuksia sekä tapaa toimia tutkitaan tällä hetkellä jakelijan toimesta säännöllisesti ja systemaattisesti, mutta päämiesasiakkuuden ei. Tutkimuksella olisi kuitenkin merkittävä tekijä asiakasymmärryksen kasvattamisessa sekä lokaalilla että pohjoismaisella tasolla. Koska osa päämiehistä on yhteispohjoismaisia, tulisi tutkimuksen olla myös kaikki sisäryritykset kattava.

Kommunikaatiolla ymmärretään tämän tutkimuksen valossa kaikenlaista raportointia, yhteydenottoa, informointia, palautteen antoa ja keskustelua. Kuilun olemassaolo antaa viitteitä informaation epätasapainosta kumppanien välillä, josta myös agenttiteoriassa mainittiin. Päämies lähtökohtaisesti haluaa mahdollisimman paljon tietoa, mutta jakelijan kapasiteetti ja toisinaan halu jakaa sitä on rajoitettu. Laadullisesti informaation pitäisi olla nopeaa, reagoivaa, ennakoivaa, proaktiivista sekä innovatiivista. Aineiston tulkinnessa päädyin siihen, että kyse on enemmänkin siitä, miten odotukset saadaan kohtaamaan todellisuus, kuin se miten informaation kokonaismäärää voidaan kasvattaa. Parannusehdotuksena voisi olla kommunikaatiomäärän, laadun ja tapojen ennalta sopiminen ja määrittely. Konkreettisena esimerkkinä tästä olisi palveluiden tuotteistamiseen liittyvä raportoinnin tuotteistaminen. Toinen huomio tulisi kohdistua niiden henkilöiden ominaisuuksiin, valmiuksiin ja tapaan toimia, jotka asiakkuuksia hoitavat.

Palvelujen resurssointi jakelijan näkökulmasta on jatkuvaa tasapainoilua päämiesasiakkuuksien ja henkilöstömäärän välillä. Lähtökohtaisesti palvelujen laatu ei saisi kärsiä, vaikka resursseissa tapahtuisi muutoksia. Tähän laatukuiiluun ei tutkimuksen avulla saatu selkeitä vastauksia. Organisaatiot elävät molemmin puolin ja nykyisessä kovassa kilpailussa ylimääräisiä resursseja löytyy harvoin. Molemmipuolisiin muutostilanteisiin tulisi luoda malli, jonka avulla saataisiin nopeasti ymmärrys muutosta edeltäneelle tasolle. Jakelijan puolella henkilön vaihtuminen edellyttää erityisesti päämiehen toimintaan tutustumista, joka edellyttää lähempää tutustumista tuotantolaitoksiin ja päämiehen organisaatioon. Kun henkilö vaihtuu päämiehen puolella, on tärkeää yhtä lailla, että uusi henkilö tulee mahdollisimman pian tutustumaan jakelijan toimintaan, toimialueeseen ja erityisesti kulttuurista johtuviin ominaisuuksiin.

Palvelutuotannon työkalut ovat yrityksessä vielä puutteelliset, vaikka niitä on kehitetty paljon parin viime vuoden aikana. Suurimpina esteinä ovat toiminnalliset puutteet, tiedon luotettavuuden aste sekä resurssien allokointi. Tällä hetkellä tietojen kerääminen on aikaa ja it-taitoja vaativaa johon kaikilla ei ole samantasoisia valmiuksia. Tämän tiedon pohjalta voitaisiin kehittää yhteispohjoismaisten työkalujen automatisointia sekä käyttäjien tietojen ja taitojen saaminen samalle tasolle. Toisena vaihtoehtona voisi olla keskitetyn henkilön saaminen organisaatioon, joka toimisi kaikkien kategorioiden apuna tietomateriaalia tuottaen ja analysoiden. Tämän vaihtoehdon avulla asiakasvastaavien työ saadaan kohdistumaan entistä syvemmin asiakkaiden hoitoon. Kolmantena kehittämistoimenpiteenä voisi miettiä, kehittämisalueiden vastuuttamista jaetusti organisaatiossa. Tällöin kasvatetaan aihekohtaista asiantuntijuutta kuitenkin tarvitsematta erityistä resurssia

Asiat, jotka tuottavat tutkimuksen perusteella arvoa päämiehelle, voidaan kiteyttää kolmeen pääteemaan: luottamus, asiantuntijuus sekä asiakasymmärrys. Luottamus valikoitui aineistosta tärkeimmäksi positiivista arvoa tuottavaksi tekijäksi. Molemmat osapuolet arvostavat sitä, että sovitut lupaukset pidetään ja myynti kehittyy suunnitellusti. Myös agenttiteoria korosti luottamuksen, yhteistyön ja sitoutumisen ilmapiiriä (Paulamäki 2007, 57). Luottamus on yleensä asia, jota ei pystytä hankkimaan eikä ostamaan, vaan se on ansaittava. Ansainta tapahtuu tekojen ja kommunikaation yhteistuloksena. Molemmilla tulee olla halu toimia luottamuksen

ilmapiirissä ja kunnioittaa sitä. Yksipuolisesti se ei voi toteutua. Luottamuksen syntymiseen vaikuttavat sovittujen asioiden toteutuminen, kommunikaatio ja toisen kunnioitus. Näitä arvoja voidaan korostaa yrityksessä sisäisellä kommunikatiolla.

Asiantuntijuus ilmenee toimiala- ja kategoriatasoisena osaamisena sekä henkilökohtaisina ominaisuuksina. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että tämä asia on erittäin tärkeä kun päämies valitsee jakelijan. Pääasiallisena valintakriteerinä on toimialan paras asiantuntijuus. Haasteena jakelijalla on kasvattaa osaamista kategorioissa, joissa ei tällä hetkellä toimita tai toiminta on pienimuotoista. Jakeluyrityksessä työskentelevillä tulee olla hyvä ammattitaito, jotta he pystyvät tekemään odotusten mukaisesti työtä. Päämiehet odottavat jakelijalta ennen kaikkea nopealiikkeisyyttä, muuntautumiskykyä, innovatiivisuutta sekä proaktiivisuutta. Jakelijan näkökulmasta tämä edellyttää tehokkuutta, jolloin strateginen tehokkuus syntyy yrityksen voimavarojen oikeasta suuntaamisesta ja operatiivinen tehokkuus oikeiden asioiden laadukkaana tekemisena. (Karlöf 2009, 286 – 290.)

5.3 Työn toteutumisen pohdinta

Tutkimussuunnitelman alkuperäinen tavoite oli edetä opinnäytetyössä kehittämisvaiheeseen, mutta yrityksen toiminnassa sekä omassa työnkuvassani tapahtuneista muutoksista johtuen, päädyin tekemään opinnäytetyöstä kartoituksen ja sen perusteella laadittavan kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksen. Päätöksen taustana oli tilanne, jossa tutkijalla ei ollut riittäviä edellytyksiä jatkaa seuraavan vaiheen toteutukseen. Näistä lähtökohdista tarkastellen, tutkimus rajattiin kartoitukseksi. Tutkimus toimii mielestäni keskustelun avaajana sekä keskusteluvälineenä omassa organisaatiossa sekä pohjoismaisen kategoriajohdon suuntaan, sillä moni toteuttamispäätös edellyttää sen hyväksyntää. Mahdollista seuraavaa tutkimusta ajatellen opin nykyisen tutkimuksen pohjalta sen, että tutkimussuunnitelma olisi hyvä laatia tiiviimmässä yhteistyössä johdon kanssa. Molempipuolisen sitoutumisen syventäminen tuottaa parempia tutkimustuloksia. Jatkotutkimusaiheista tärkeimmäksi koen palvelujen tuotteistamisen ja hinnoittelumallin luomisen.

Mielenkiintoisinta tutkimuksessa oli tehdä tutkimusmatka päämiesten ajatusmaailmaan ja odotuksiin. Koska tutkija on myös päämiesasiakkuudesta vastaava henkilö, olivat tutkitut asiat sellaisia, jotka harvoin tulevat tässä muodossa esille operatiivisten kokouksien yhteydessä. Hankalimmaksi kohdaksi tutkimuksessa koin sen, että oma kokemus ja tunteet olivat koko tutkimuksen ajan havaittavasti läsnä. Niihin oli kiinnitettävä jatkuvasti huomiota, jotta tutkimuksen objektiivisuus varmistui. Se mikä jäi tutkimuksessa mietityttämään, oli omien päämiesteni vastauksien objektiivisuus. Tähän itselläni ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa, koska olin tutkimuksen tekijä. Pystyin vain luottamaan siihen, että he antavat kaikilta osin mahdollisimman luotettavat palautteet kyselyyn.

Kokonaisuutta miettiessäni pohdin sitä, mitä tutkimuksesta jäi yrityksen johdolle. Mielestäni tutkimuksen vahvin viesti oli siinä, että asioita tulee tutkia säännöllisesti ja johdonmukaisesti. Operatiivinen työskentely on kiireistä eikä asioita ehditä miettimään ja tuomaan esille riittävällä tarkkuudella. Sähköiset kommunikatiovälineet ovat loistavia tehokkaan työskentelyn apuvälineitä, mutta kommunikatiovälineenä ne ovat kuin kaksiteräinen miekka, sillä väärinymmärrysten mahdollisuus on sähköpostiviestinnässä erittäin todennäköistä. Säännöllisin väliajoin on tärkeä tarkastella suhdetta ja sen tilaa ja antaa palautetta molemmiin puolin. Asia johon johdon erityisesti tulee kiinnittää enemmän huomiota, on tiimien välinen yhteistyön kehittäminen. Tutkimuksen perusteella tuli esille se, että tällä hetkellä istutaan kyllä samassa soutuveneessä, mutta suunta ja vauhti vaihtelevat eri tiimien välillä. Tästä johtuen veneen matka on vaihtelevaa, riippuen asioita hoitavista tiimin jäsenistä ja heidän aktiivisuudestaan.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino OY

Anttila, Mai. 2001. Palvelujen hinnoittelu – resurssiperusteisesti vai lisäarvoa tuottaen. Teoksessa Grönroos, Christian & Järvinen. Palvelut ja asiakassuhteet. Helsinki

Arantola, H. 2006. Customer Insight. Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Juva. WS Bookwell

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. Qualitative Methods in Business Research. United Kingdom. Sage Publications Ltd

Foddy, W. 1993. Constructing questions for interviews and questionnaires. United Kingdom. Cambridge University Press

Grönroos, C. 1994. Nyt kilpaillaan palveluilla. Jyväskylä. Weiling & Göös

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva. WS Bookwell Oy

Gummesson, E. 2000. Qualitative methods in management research. Sage. Thousand Oaks.

Gummesson, E. 1998. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Jyväskylä. Gummeruksen kirjapaino Oy

Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja -strategiat : asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja -portfoliot. Helsinki. WSOY

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Hutt, M. & Speh, T. 2010. Business marketing management: B2B. 10th edition. Mason Ohio. South-Western Cengage Learning

Jaakkola, E. & Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kil-

pailuetua. 4. painos. Tekes

Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2009. Johtamisen näkökulmat - peruskäsitteitä ja malleja. Helsinki. Edita Prima Oy

Kivistö, J. 2007. Agency Theory as a Framework for the Government-University Relationship. Tohtorinväitös. Tampereen Yliopisto. (luettu 4.1.2011)

Laamanen, K & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process management. 4.uudistettu painos. Teknoliogiateollisuuden julkaisuja 2/2009.

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut - tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki. Werner Söderström Oy

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuuden hallinta. Vantaa. Tummavuoren kirjapaino Oy.

Mäntyneva, M. 2002. Kannattava Markkinointi. Vantaa. Dark Oy.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Porvoo. WSOY-pro Oy

Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Porvoo. WSOY-pro Oy

Reichheld, F.1996. The Loyalty Effect: The Hidden Forces Behind Growth, Profits and Lasting Value. Boston. Harvard Business School Press

Reuvid, J. 2000. Managing Business Partnerships. London. Kogan Page

Riley, M. & Cleary, M. 1998. Strategic Cost Management. A Mercer Commentary

Rope, T. 2003. Johdon markkinointiratkaisut. Porvoo. WS Bookwell Oy

Sipilä, J.2003. Palvelujen hinnoittelu. Helsinki. WSOYpro

Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo. WSOYpro

Storbacka, K. & Sivula, P. & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino

Zeithaml, V. & Bitner, M. & Gremler, D. 2009. Services Marketing, Integrating

Customer Focus Across the Firm. International edition. Singapore. McGraw-Hill

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas. Keuruu. Otavan kirjapaino

Elektroniset ja muut lähteet:

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan - Asiakasyymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256.

Buttle, F. 1996. SERVQUAL: review, critique, research agenda. European Journal of Marketing. Vol.30. Issue 1. pp.8–31. Luettu 24.10.2011

Dickson, D., Markova, G., & Bohn, T. 2010. Does Customer Service Make a Difference? An Empirical Study of a Professional Association. Journal of Applied Management and Entrepreneurship, 15(3), 62-77. ABI/INFORM Global. (Document ID: 2098115491). Luettu 11.3.2011

Eisenhardt, K. 1989. Agency Theory: An Assessment and Review. Academy of Management Review, 14, No. 1.
<http://classwebs.spea.indiana.edu/kenricha/Oxford/Archives/Oxford%202006/Courses/Governance/Articles/Eisenhardt%20-%20Agency%20Theory.pdf>. Luettu 25.3.2011

Flint, D., Blocker, C., & Boutin, P. 2011. Customer value anticipation, customer satisfaction and loyalty: An empirical examination. Industrial Marketing Management, 40(2), 219. ABI/INFORM Global. (Document ID: 2278383301). Luettu 11.3.2011

Hanhijärvi, H. Puhto, J. Tuomela, A. 2001. Toimitilapalvelujen laadunhallinta. Espoo. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion selvityksiä 40. Luettu 15.9.2011

Johnson, M. & Selnes, F. 2004. Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships. Journal of Marketing, 68(2), 1-17. from ABI/INFORM Global. (Document ID: 678338901) Luettu 11.3.2011

Jokela, J. Asiakkuudet CRM ym. Luettu 1.11.2010
<http://ebookpp.com/ja/jari-ppt.html>

Hiltunen, L. 2008. Kyselytutkimus. Luettu 11.9.2011
<http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/kyselytutkimus.pdf>

Parantainen, J. 2005. Tuotteistajan pikaopas. Espoo. Ediste Oy. www.dokumentti.fi. Luettu 5.6.2011

Paulamäki, J. 2007. Kauppiasyrittäjän toimintavapaus ketjuyrityksessä: Haastattelututkimus K-kauppiiaan kokemasta toimintavapaudesta agenttiteorian näkökul-

masta. Tohtorinväitös. Helsingin kauppakorkeakoulu. Luettu 10.2.2011

Päivittäistavarakauppa ry. 2010. Päivittäistavarakauppa 2010-2011. Erweko. (web-julkaisu). Luettu 20.9.2011

Päivittäistavarakauppa ry. 2007. Pienet ja keskisuuret tavarantoimittajat kaupan yhteistyökumppaneina - Opas tavarantoimittajille ja kaupalle Kirjapaino Uusimaa. ISBN 978-951-96899-4-4 (web-julkaisu). Luettu 20.7.2011

Tilastokeskus, kansantalouden tilinpito, Päivitetty: 20.7.2011, <http://tilastokeskus.fi/til/kan.html> . Luettu 27.9.2011

Timonen, H., and Ylitalo, J., "Exploration of Knowledge Sharing Challenges in Value Networks: a Case Study in the Finnish Grocery Industry." *The Electronic Journal of Knowledge Management* Volume 5 Issue 4, pp. 505 - 514, available 2001online at www.ejkm.com

Torkkeli, M. & Salmi, P. & Ojanen, V. & Länkinen, H. & Laaksolahti, A. & Hänninen, S. & Hallikas, J. 2005. Asiantuntijapalvelujen johtamisen haasteet. Tutkimusraportti 168. Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. nettisivusto. <http://www.tenk.fi>. Luettu 12.4.2011

Networks: a Case Study in the Finnish Grocery Industry." *The Electronic Journal of Knowledge Management* Volume 5 Issue 4, pp. 505 - 514, www.ejkm.com

Suulliset lähteet

Haastatellut henkilöt:

General Manager, Yritys X, 6.10.2011

Marketing Manager, Yritys X, 7.10.2011

Survey: "Principal Services Development"

A. BACKGROUND INFORMATION

1. What size does your company represent? (turnover 2010 global business)	< 10 mill €	10-20 mill €	21-30 mill €	31-40 mill €	>50 mill €
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. What categories does your company represent? (tick the relevant boxes)	Food	Confectionary	Non-food	Beverages	Other
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. How long you have worked with company x	years				
4. Are you responsible also for other markets than Finland?	Yes	No	In which countries?		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
5. Do you personally work with other distributors?	Yes	No	Please name the distributors		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

B. SERVICE EVALUATION

1. Pick (x) from the list below those services that you have used during year 2010 from Company x? Service can be provided by outsourced operator, but invoiced by Company X.

Service type	description
Field Sales	Sales reps resource, materials, sales conferences
Key Account Management	KAM resource in any of the Finnish customers
Reporting	Monthly Reports, market information, sales reports, CRM, etc
In/out-bound logistics	forecasting, purchasing, logistics services, deliveries from company x warehouse to Finnish customers
Customer service	consumer reclamation handling
Local knowledge and business unit coordination	Principal Account Manager resource (communication, reporting)
Marketing services	translations, consumer research, marketing plans and innovation
Category management	Category management projects (executed by company x or outsourced agency)
Financial and back office services	invoicing (A&P), cost statements, commission handling
Product demonstrations	in-store activation by demonstrators
Other (state what)	

2. Evaluate all used services at the question B1. Have the service met your requirements?
Put X in the relevant box.

Service type	Very satisfied	Satisfied	Needs improvements	Not satisfied	Service not used
Field Sales					
Key Account Management (KAM)					
Reporting					
In/out-bound logistics					
Customer service					
Local knowledge and business unit coordination (principal account management)					
Marketing services					
Category Management					
Financial and back office services					
Product demonstrations					
Other (state what)					

3. How do you rate the importance of the following functions within a distributor?
The distributor's total resource allocation behind your products is set at 100%

Please indicate how you would like the resources to be split?

Key Account Management		%
Field Sales		%
Consumer Marketing		%
Trade Marketing		%
Logistics		%
Total	100	%

C. SERVICE EXPECTATIONS

1. Which of the following statements would you consider of delivering to your company most positive value?

Please put all following statements in order from 1 (delivers most positive value) to 10 (does not deliver positive value).

1. It is important that sales are always developing as planned.	
2. Good communication between distributor and principal is key element for success.	
3. Distributor employees must show top professional skills and services and act accordingly.	
4. All important actions should be discussed before execution.	
5. Timely and complete reporting is a key element of managing the business.	
6. Informal meetings and knowing each other also as persons is important for reaching the targets.	
7. Distributor must know and understand principal's way of doing business and find ways to align to those. (e.g. forecasting, reporting, budgeting timetables)	
8. It is important that distributor gives as much customer information as possible. (e.g. market information)	
9. Trust between principal and distributor is important.	
10. Company x top management should organize at least once a year status meeting with principals for evaluation of the business status and quality.	

2. Which of the following statements would you consider of delivering to your company most negative value? (following actions may not have occurred in real life)

Please put statements in order from 1 (delivers most negative value) up to 10 (does not deliver negative value).

1. Distributor is not delivering what is expected or agreed.	
2. Chosen business language is not preferred by the principal.	
3. Reporting does not meet the expectations (too little or too much).	
4. Distributor's personnel is changing very often .	
5. Lack of open dialog any level of organization..	
6. Lack of Valora' top management's contribution into business.	
7. Feeling that he/she is not heard or understood fully by distributor.	
8. Feeling that there is no access to the whole organization (company x)	
9. Channel/category knowledge is not at right level to support the business	
10. Lack of proactiveness in any of the functions.	

3. Do you feel that Company X offers those services that you need? If not what kind or type would you wish more, less or instead?

Please write below

4. Name 3 areas where Company X

a) does well b) need to improve

(It can be related to personnel, processes, tools, communication, location)

A) DOES WELL

1.

2.

3.

B) NEED IMPROVEMENT

1.

2.

3.

Thank you for participating!

Haastattelun teemat

1. TAUSTATIEDOT
2. NÄKEMYKSET PÄÄMIESYMMÄRRYKSESTÄ YRITYKSESSÄ
 - Pitäisikö päämiesten mielipiteitä ja odotuksia yrityksen toiminnasta kartoittaa?
3. PALVELUJEN LAATU YLEENSÄ JA ESIMERKKIEN KAUTTA
4. ESTEET PALVELUN LAADUN TOTEUTUMISELLE
5. MITEN PALVELUISTA JA LAADUSTA KOMMUNIKOIDAAN PÄÄMIEHILLE ?
6. MITEN KEHITTÄISIT YHTEISTYÖTÄ PÄÄMIESTEN KANSSA?
7. MITKÄ ASIAT MIELESTÄSI TUOTTAVAT PÄÄMIEHELLE POSITIIVISTA ARVOA?
8. MITKÄ ASIAT MIELESTÄSI TUOTTAVAT PÄÄMIEHELLE NEGATIIVISTA ARVOA?
9. MISSÄ PALVELUISSA ONNISTUTTU HYVIN?
10. MISSÄ PALVELUISSA ON KEHITTÄMISEN VARAA?